

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر خصائص التصميم الوظيفي في الولاء التنظيمي لدى وظيفة الحاكم الإداري في وزارة الداخلية في المملكة الأردنية الهاشمية

صفوان محمد المبيضين

رسالة

مقدمة إلى

عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2004م

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم(13)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب صفوان محمد المبيضين بــ:

"أثر خصائص التصميم الوظيفي في الولاء الوظيفي لدى وظيفة الحاكم الإداري في وزارة الداخلية في المملكة الأردنية الهاشمية – دراسة مقارنة "

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. حلمي شحادة		2004/8/16	مشرفاً ورئيساً
د. نضال الحوامدة		2004/8/16	عضواً
أ.د. عبد الرزاق الشيخلي		2004/8/16	عضواً



عميد الدراسات العليا

د. ذياب البداينـــــة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤتة – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
صفحة الالكترونية

الإهداء

إلى والدي الغالي أمدَّ الله في عمره عرفاناً وإجلالاً، إلى روح والدتي الغالية التي ما انفكت ترفرف حول المكان والزمان عابقتاً بالأمل غاليتي رحمها الله، وإلى من قال فيه الشاعر:

تزحـم القصـــّاد فـــي بابه والمنهـل العـذب كثير الزحام

إلى الفارس العربيّ صاحب الكلمة الجريئة والفعل المشرّف، إلى من هو القدوة والرمز لي ولكل الشرفاء في هذا الوطن، إلى من سبقت أفعاله أقواله، إلى من عشق الحق والفضيلة وعمل بهم، إلى من تشرَّف بثقة سيد البلاد وتفانى في خدمة وطنه ومليكه، إلى صاحب الأيادي البيضاء والنبع الذي لا ينضبّ، إلى الرمز معالي عيد الفايز أبو سداد أهدي هذا العمل الأكاديمي رداً لجزء من جميله في عنقي.

صفوان محمد المبيضين

الشكر والتقدير

بعد الشكر لله عز وجل أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور حلمي شحاده الذي كان دائماً وأبداً مصدر عون ومساعدة لي، كما أتقدم بالشكر لمن لم يتوانى لحظة في تقديم جهده ووقته لإنجاز هذه الرسالة بشكلها الحالي، فالكلمات تعجز عن شكر ذلك الأكاديمي الذي يعلم الخلق ويدرس الفضيلة الدكتور نضال الحوامده.

كما أتقدم بالشكر لأساتذتي الكرام في قسم الإدارة العامة، كما أتقدم بالشكر لزملائي الأفاضل في متصرفية لواء المزار الجنوبي وعلى رأسهم عطوفة الأستاذ هاشم السحيم والذي وقف بجانبي، كما أتقدم بالشكر للزميل الفاضل موسى أحمد الطراونة والزميلة الفاضلة ميساء يونس المبيضين والأستاذ الفاضل غيث عبد الحافظ المبيضين على الجهود الطيبة التي قدموها لي لإنجاز هذه الرسالة.

كما أنني أقدم شكري وعرفاني لأعضاء لجنة المناقشة المشكلة من الأستاذ الدكتور حلمي شحادة والأستاذ الدكتور عبد الرزاق الشيخلي والدكتور نضال الحوامدة على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة.

صفوان محمد المبيضين

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
24	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الوظيفة في تصورات المبحوثين لخصائص تصميم المركز الوظيفي..........	74
25	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي، تعزى للمتغيرات الشخصية(العمر، المؤهل العلمي، الخبرة،الوظيفة)	75
26	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر في تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي..	76

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي في الولاء التنظيمي لدى وظيفة الحاكم الإداري بوزارة الداخلية في المملكة الأردنية الهاشمية

صفوان محمد المبيضين

جامعة مؤتة، 2004

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي في الولاء التنظيمي لدى وظيفة الحاكم الإداري في وزارة الداخلية في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (184) حاكماً إدراياً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل البيانات للاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. دلّت النتائج أن المتغير المستقل الكلي (خصائص تصميم المركز الوظيفي) قد جاء بدرجة مرتفعة.
2. أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الكلي للمتغير التابع(الولاء التنظيمي) قد جاء مرتفعاً.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات اهمها:

ضرورة أن تتبنى وزارة الداخلية كثيراً من المفاهيم التي تعكس أبعاد خصائص تصميم المركز الوظيفي، بما ينعكس عنها كسلوك في التعرف على درجات الولاء التنظيمي عند منتسبيها، عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية.

Abstract

The Impact of Job Design in Organizational Loyalty for the Job of Administrative Governors of the Interior Ministry in the Hashmite Kingdom of Jordan

Safwan Mohammad AL-Mubydeen

Mu`tah University ,2004

This study aims at identifying the characteristics of job design in organizational loyalty for the job of governors in the Interior ministry in the Hashmite Kingdom of Jordan. To realize the aims of the study, a questionnaire was designed and developed for data collection it was distributed among the members of the study, consisting of 184 governors . (SPSS) was used to analyse the data, were used to answer the questions of the study and to test the hypothesis.

The study has shown the following results analytical .

1. The total independent variable was high .
2. The total average of the following variable (organizational loyalty) was high.

The study has recommended the following:

The interior ministry should adopt a lot of concepts which reflect the dimentions of the job center design characteristics like behavior in identifying the extent of organizational loyalty among its members through open interviews which enable for positive and direct relations spirit.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تعاني معظم المنظمات العامة والخاصة في عالمنا العربي من العديد من المشاكل المشتركة، ولعل من أبرزها هي المشاكل التنظيمية، ذات العلاقة بانخفاض كفاءة أدائها الوظيفي وضعف حالات الولاء التنظيمي لهذه المنظمات. ويعود السبب في ذلك إلى عدم امتلاك تلك المنظمات لرؤيا فلسفية تنظيمية في إدارة عملياتها وفعاليتها الإدارية وعدم إمكانية البعض منها لتفعيل الآليات والسياسات التنظيمية مما يمكنها من تحقيق أهدافها وغاياتها ورسالتها في المجتمع.

وفي ظل سعي المنظمات لمواكبة النمو والتطور، كان لا بد لها من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية، وعدم التركيز الإداري، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات والسرعة في اتخاذها، والاتجاه نحو التخصص في العمل من خلال التعرف على خصائص الوظيفة التي يشغلها الموظف، والوظائف المرتبطة بها، وصولا به إلى درجة من المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري الذي يمكنه من تحقيق أهداف المنظمة خصوصا فيما يتعلق بالتقدم الوظيفي لموظفيها وإتاحة الفرصة لهم بإظهار قدراتهم وأفكارهم الإبداعية في مجال وظائفهم.

أن زيادة الإنتاجية وفاعلية الإفراد تنتج من خلال تحديد المهام التي يقوم بها شاغل الوظيفة، والأساليب أو العمليات التي تستخدم في أداء هذه المهام، وكذلك تحديد مدى ملائمة الوظيفة لقدرات الفرد ورغبته في النمو والتقدم الوظيفي وحاجاته لتحقيق ذاته. ويجب اخذ جميع هذه العوامل بعين الاعتبار خصوصا آن خصائص الوظيفة إما أن تساهم بفاعلية في إطلاق طاقات الفرد وقدرته على الابتكار، أو تعمل على كبت هذه الطاقات، وتودي إلى شعور الفرد بعدم الأهمية والإحباط والاغتراب.

حيث أن الولاء التنظيمي هو الآخر من الموضوعات المهمة، التي نالت نصيبا واسعا من الجهد والدراسة، وقد ارتبطت معالمه بتحديد المدى النفسي والسلوكي،

الذي يعبر عن درجة اقتراب أو ابتعاد أعضاء المنظمة عن منظماتهم، طبقا للمؤثرات والمعطيات المنعكسة فيهم، نتيجة ارتباطهم بالمنظمة وانخراطهم في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، ورسم الدلالة عن حقيقة التفاعل الإنساني مع المنظمة وجاءت هذه الدراسة لتشخيص وتحليل اثر خصائص تصميم المركز الوظيفي في الولاء التنظيمي.

2.1 مشكلة الدراسة:

أن وظيفة الحاكم الإداري في وزارة الداخلية في المملكة الأردنية الهاشمية تتطلب منه آن يتمتع بدرجة ولاء مرتفعة وذلك لحساسية الدور الذي يقوم به وهذا يتطلب آن تصمم وظيفته بطريقة تساعده على تحقيق هذه الدرجة من الولاء. وتعتبر مشكلة الدراسة في آن القطاع العام بشكل عام وفي وزارة الداخلية بشكل خاص هنالك عدم انتباه لتصميم المركز الوظيفي بسماته التي تؤدي إلى الاستقلالية في العمل وأهميته الكبيرة والتي في حال تصميمها بطريقة فاعلة تعزز قيمة الشعور بالولاء التنظيمي لدى الحكام الاداريين، لذلك جاءت هذه الدراسة لطرح السؤال التالي: ما هو اثر تصميم خصائص المركز الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى الحكام الاداريين في وزارة الداخلية ؟

3.1 أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة كونها من الدراسات النادرة التي قامت بدراسة خصائص المركز الوظيفي في القطاع العام وخصوصا لدى وظيفة الحاكم الإداري، كما إنها من الدراسات النادرة التي ربطت بين خصائص تصميم المركز الوظيفي والولاء التنظيمي.

لذلك تعتبر هذه الدراسة هامة للأكاديميين والممارسين على حد سواء، فالأكاديميين تعتبر الدراسة لهم بمثابة حجر الزاوية للقيام بدراسات لاحقة والممارسين للاستفادة منها في تصميم المركز الوظيفي لوظيفة الحاكم الإداري لما لها من أهمية في تحسين أداءهم وتوسيع سلطاتهم وصلاحياتهم.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- تقديم إطار فكري ونظري لمفهوم المركز الوظيفي وخصائصه، يضاف هذا الإطار إلى المعرفة العامة في علم الإدارة.

2- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى الحكام الإداريين من وجهة نظرهم.

3- التعرف على الخصائص الوظيفية والأسس المعتمدة في التصميم الوظيفي لدى وظيفة الحاكم الإداري في وزارة الداخلية من وجهة نظر المبحوثين.

4 - تحليل أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي في الولاء التنظيمي لدى الحكام الإداريين في وزارة الداخلية من وجهة نظر المبحوثين.

5 -تحليل أثر العلاقة بين العوامل الديمغرافية وتصميم المركز الوظيفي والولاء التنظيمي لوظيفة الحاكم الإداري في وزارة الداخلية.

6- تقديم توصيات بناء على النتائج التي يتم التوصل إليها للاستفادة منها من قبل الدارسين والممارسين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الاطار النظري

1.1.2 مفهوم التصميم الوظيفي (Job Design):

تشكل الوظائف التي يؤديها العاملون في أي منظمه لبنات البناء في الهيكل التنظيمي للمنظمة، إذ أن تقسيم العمل وتكوين الوحدات التنظيمية من ناحية وإقرار هيكل السلطات من ناحية أخرى يتأثران بطريقه تصميم العمل، و من الأهمية بمكان إن نرى العاملين ينجزون وظائفهم و إعمالهم بفاعليه وكفاءة والذي يساعد على هذا الإنجاز التصميم المناسب لتلك الأعمال والوظائف.

وإن الاهتمام بنمو الإنتاجية ونوعية المنتج وتحسين مستويات رضى العاملين، حشد جهود الباحثين خلال العقود الأخيرة نحو تصعيد الاهتمام بكيفية تصميم العمل وربطه بالمتغيرات البشرية والتنظيمية معا، ويلعب تصميم العمل دورا" هاما في فعالية المنظمة وكفاءتها وفي حياة الموظف نفسه شاغل تلك الوظيفة، وذلك بالاعتماد على الطريقة التي يتم فيها تصميم الأعمال مما تساعد على زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها وبالعكس كما قد تعود على العاملين بكثير من النتائج السلبية أو الإيجابية.

ومن الإيجابيات توفر الدخل للعامل، إشباع حاجاته ورغباته الاجتماعية، بتحقيق المكانة والشهرة والعلاقات مع الآخرين وغيرها ومن بين السلبيات تسبب التوتر والقلق والإرهاق. (السالم، 1998)

من الملاحظ إن القناعة تولدت لدى الكثير من المهتمين بهذا الموضوع بأن أكثر المشاكل التي تواجهها التنظيمات هي مشاكل تعود في جذورها إلى الطريقة التي يتم من خلالها تصميم المنظمة نفسها حتى لو بدت هذه المشاكل في سلوك الأفراد وفي مكونات شخصياتهم.

فنجد إنه من ابرز الأسباب التي دعت إلى تكثيف الجهود في دراسة تصميم المركز الوظيفي، الآثار التي يتركها خصائص تصميم المركز الوظيفي على سلوك الأفراد العاملين في التنظيم مثل مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى دافعيتهم

للعمل وهذان العاملان يعتبران حيويين في الوصول إلى أداء تنظيمي يحقق الأهداف المرجوة للتنظيم.

فالتحدي الذي يواجه المنظمات لزيادة فاعليتها وكفاءتها الإنتاجية لا يتوقف فقط على العمل الجاد لتحسين الأداء من خلال تبني الأساليب الفنية الحديثة أو في زيادة المخرجات التنظيمية ولكن التحدي ربما يكمن في تبني ما يمكن أن يقدمه لنا تصميم المنظمات من مبادرات وإبداعات.(ابوتايه، 1999)

ويشير تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها إلى مجموعه النشاطات التي تتضمن أجراء التعديل أو التغيير على خصائص المركز الوظيفي أو مجموعة المراكز الوظيفية بقصد زيادة إنتاجية وفاعلية الأفراد الذين يشغلون هذه المراكز، إذ انه العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل(المهام، الوظائف، العلاقات) وأجوره من جهة والمؤهلات المطلوبة (المهارات، المدارك، القدرات) لكل وظيفة من جهة أخرى.

ويرى (حريم، 1996) إن تصميم العمل هو عملية تقرير واجبات وسلطات كل عمل ووظيفة من قبل المدير) أي إنها المهمة التي يقوم المديرون من خلالها بتقرير واجبات العمل وسلطاته.

ويرى (رمضان، 1982) أن تصميم العمل هو تحديد أنشطة عمل معينة لفرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة.

وكان (هاشم، 1988) اكثر تفصيلا عندما حدد أن تصميم العمل هو تحديد محتويات الأعمال أو الوظائف الفردية من المهام أو الأنشطة التي تكون بمثابة أدوار أو سلوكيات محددة تتوقعها الإدارة من كل فرد يؤدي عملا معينا أو يشغل وظيفة معينة.

وترى الدراسة بأن تصميم العمل هو عبارة عن البناء المتكامل المتضمن تحديد الخصائص ذات العلاقة بمتطلبات العمل المختلفة، من مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات.

أهمية دراسة تصميم المركز الوظيفي

اتجه علماء السلوك التنظيمي في القرن العشرين إلى الاهتمام بأساليب تحسين نوعيه الحياة الوظيفية للإفراد في المنظمات، ومن أهم هذه الأساليب أسلوب إعادة تصميم الوظائف لتتلاءم مع طبيعة البشر، وتؤكد على قيمة الإنسان وقدرته على تحقيق ذاته، وذلك أن الوظائف التي يمارسها الأفراد تعتبر من أهم مصادر الدافعية للأداء، والرضا عن العمل، وإذا كان الفرد يتعرض من وقت لأخر لمضايقات الرئيس أو ضغوط الجماعة فأن معاناته من طبيعة وظيفته المملة والرتيبة، قد تستمر معه طول حياته الوظيفية، وتنعكس هذه المعاناة على حياة الفرد فتعوق قدراته على ممارسة أدواره الأخرى في الحياة كمواطن وزوج وأب وغيرها من الأدوار. وتساعد على شعور الفرد بالاغتراب.(عسكر، 1989)

وتكتسب دراسة تصميم المركز الوظيفي أهميتها من خلال عدة اعتبارات:

1- إن خصائص تصميم المركز الوظيفي تعد من العوامل الرئيسية المؤثرة في تحديد وتنميط سلوك العاملين لما تتضمنه من أبعاد معنوية ومادية تؤثر على درجة الرضا الوظيفي لديهم في ضوء المزايا والمنافع التي تحققها هذه الخصائص كزيادة فرص التقدم والنمو المهني، والتحدي، والإنجاز، وتعميق الشعور بالمسؤولية.

2- إن خصائص تصميم المركز الوظيفي تساعد في تحديد العناصر والصفات التي يجب أن تتوفر في العاملين ليتمكنوا من القيام بإعمالهم بنجاح وكفاءة.

تطور أساليب تصميم الوظيفة

هناك ثلاث مراحل تطورت من خلالها أسلوب تصميم الوظيفة وهي:

أولا: مرحلة التخصص والتنميط:

ارتبط أسلوب تصميم الوظيفة الذي يركز على التخصص والتنميط والتبسيط في أنشطة العمل بمنهج الإدارة العلمية لفردريك تايلر، حيث أوضح أن تصميم الوظيفة هو العنصر الحيوي والحاسم في منهج الإدارة العلمية ويعتبر منهج الإدارة العلمية محاولة لتصميم طريقة مثلى واحدة لأداء الوظيفة من خلال دراسة الحركة والوقت (الحركات المطلوبة من العامل لأداء المهمة، والوقت اللازم لأداء كل

حركة) والتصميم الأمثل للوظيفة هو الذي يتطلب اقل قدر من الحركة والوقت من شاغل الوظيفة لأداء مهام عمله.

وعلى ذلك فقد اتجه تصميم الوظائف نحو التخصص(أداء الفرد لمهمة واحدة أو عدد قليل من المهام) والتنميط (أداء الفرد للمهمة بنفس الطريقة كـــل مـــرة) وأدى إلى تبسيط وتكرار المهام التي يقوم بها الفرد، وبالتالي فان الوظائف أصبحت لا تتطلب من شاغليها سوى قدرات ومهارات محدودة. (العبيديين، 2004)

أما أهم ميزات حركة الإدارة العلمية فهي:

محدودية القدرات والمهارات التي تتطلبها الوظائف.

ندرة الأخطاء في العملية الإنتاجية كون العامل يودي جزء صغير من هذه العمليـــة بأحسن طريقة.

فسح المجال للإدارة للمزيد من الرقابة على العمال، حيث انه يمكن المشرفين مـــن اكتشاف ما إذا كان العمال يؤدون المهام المسندة إليهم بالطريقة المطلوبة أم لا.

ساعد هذا النظام على خفض كمية ووقت التدريب، وذلك بســبب بســاطة العمــل وبالتالي انخفاض تكلفة التدريب.

أما اوجه القصور والعيوب فيمكن إيجازها كالآتي:

الاتجاه نحو التبسيط الزائد والروتينية في تصميم الوظائف، أدى إلى شعور العمـــال بالملل والرتابة والجمود.

مكننة العامل وإغفال النظر إلى الجانب الإنساني، وهذا من اخطر ما جاءت بها هذه الحركة فأغفلت المشاعر الإنسانية للعامل وعاملته مثل الآلة، وما يهم المنظمة فقط زيادة الإنتاج على حساب العاملين متناسين آن هذا الشخص هو عبارة عن مخلــوق من مشاعر وأحاسيس.

محدودية وندرة فرص التفاعل الاجتماعي للعامل مع الآخرين، أثناء العمل وذلــك بسبب سرعة خط الإنتاج والضوضاء والبعد المكاني.

زيادة التكلفة بالنسبة للمنظمة حيث لجأ العمال إلى التخريب في محاولة لأخذ قســط من الراحة أثناء العمل، أو خلق جو من الإثارة فيه نوع من التحدي للإدارة وزيادة معدلات الغياب، وترك العمل، والروتين، والرتابة، والجمــود.(عسكر، 1989)

ثانيا: توسيع الوظيفة والتردد على اكثر من وظيفة:

أن هذا المفهوم جاء كرد فعل طبيعي على التنميط والتبسيط والتخصص الشديد الذي نادت به حركة الإدارة العلمية، ويرجع ظهور هذا المفهوم إلى فترة الأربعينات والخمسينات، وكان القصد من توسيع الوظيفة هو إعطاء العامل وظيفة تحتوي على عدد اكبر ومتنوع من المهام، وغالبا ما تكون هذه المهام على نفس الدرجة من الصعوبة، أدت هذه الطريقة بالتالي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين وشعورهم بالمسؤولية، واصبح العمل له معنى وقيمة لدى الفرد العامل.

يؤخذ على هذه الطريقة إغفالها لحاجة الفرد إلى تنمية قدراته، وهذا عائد إلى أن نظام توسيع الوظيفة على أساس آن طبيعة الوظيفة الأساسية لم يحدث بها تغير، بحيث أدت ببساطة إلى التوسع الأفقي أي بزيادة تنوع مهام الوظيفة بحيث لا تحتاج إلـــى استخدام قدرات أو مهارات أعلـــى لشاغل الوظيفة.

أما فيما يتعلق بمفهوم التردد على اكثر من وظيفة فهو يشير إلى أن يعمل العامل في وظيفة معينة بمهام محددة بفترة من الوقت، ثم ينتقل ليعمل في وظيفة أخرى بنفس النوع من المهام المحددة، وهذا الأسلوب قد يقضي على الشعور بالملل، ويشعر العامل بأهمية العمل،أويعطي له فرصة للنمو والتقدم بعمله.(Carlisle,1981)

ثالثا: إثراء الوظيفة الدافعية:

سيتم تناول هذا الأسلوب من خلال عدد من النظريات والنماذج التالية:

1- نظرية ذات العاملين لهيرز برج Two Factor Theory

يرجع منهج الإثراء الوظيفي إلى نظرية هيرزبيرج التي أطلق عليها اسم (العامل المزدوج في الدافعية والرضا)، وتقوم هذه النظرية على شرح دوافع العاملين في ضوء مجموعتين من العوامل:

المجموعة الأولى: وتشمل العوامل المرتبطة بالمحتوى الخارجي للوظيفة. (Job Context) مثل سياسة الشركة، الإدارة، الأشراف، ظروف العمل، مستوى العلاقة مـــع الرؤساء والمرؤوسين والـــزملاء، الأجـــور، الأمـــن الـــوظيفي، المركـــز الاجتماعي.

وهذه العوامل تخدم فقط المحيط المادي والاجتماعي والإداري للوظيفة وتسمى بالعوامل الصحية أو الوقائية (Factors Hygiene's) وقد اكتشف هيرز بيرج أن وجود هذه العوامل في محيط العمل يؤدي إلى حالة من عدم الاستياء، ولكنها في الوقت ذاته تخلق حالة الرضى في نفوس العاملين، وبالنتيجة فأنها لا تصلح كدوافع للعمل.

المجموعة الثانية: وتشمل العوامل المرتبطة بالمحتوى الداخلي للوظيفة Job (Content) مثل الشعور بالإنجاز، والتحدي، والاعتراف بجهود الفرد، والتقدم والنمو الوظيفي، والمسؤولية، وتسمى بالعوامل الدافعة(Motivators) وهي التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ثم عوامل المحتوي الخارجي (Job Context) وتسمى بالعوامل الوقائية(Hygiene's) وهي تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الخارجية، وتمنح حالة عدم الرضا إلا إنها لا تخلق حالة الرضى وبالتالي لا تصلح كدوافع للعمل، مثل سياسة المنظمة، والإدارة، والإشراف، والأجور، والأمن الوظيفي.(Carlisle, 1981)

وفي ضوء تلك النتائج أكد هيرزيبرج على ضرورة إعادة تصميم الوظائف بهدف رفع مستوى الدوافع الداخلية وهو ما أطلق عليه(إثراء الوظيفة) (Job Enrichment) والذي يهتم بالتوسع الراسي للوظيفة، الذي يركز على إعادة تصميم الوظيفة بحيث تحتوي على إعطاء العامل استقلالية ومسؤولية كبرى لتخطيط وتوجيه ورقابة عمله، وتحقيق إنجازات ذات قيمة، وتوفير الفرصة للنمو الذاتي، والشعور بان العمل ذو معنى وأهمية بالنسبة للفرد.

إن من أهم إيجابيات هذه النظرية هي:

لقد ساعدت هذه النظرية على جذب انتباه الإدارة إلى طبيعة العمل نفسه كعامل حيوي له تأثير كبير على أداء الأفراد في العمل، وعلى مشاعرهم نحو هذا الأداء.

ساهمت في زيادة الإدراك والوعي بالأهمية الكامنة للعوامل الداخلية وما لها من تأثير على الدافعية والرضى والأداء.

نتج عن النظرية تنفيذ العديد من برامج إعادة تصميم الوظائف بهدف إثرائها وتحسين الدافعية والرضا الوظيفي، ونجحت بعض هذه البرامج في تحقيق أهداف الإثراء الوظيفي.

أما أهم المآخذ على تلك النظرية فهي:

أجرى العديد من الباحثين أبحاثاً في هذا المجال وتوصلوا إلى نتيجة مفادها إلى أن كلا من العوامل الصحية وعوامل الدافعية يمكن أن تؤدي إلى كل من الرضا أو عدم الرضا، وذلك على عكس ما توصل إليه هيرزبيرج من أن عوامل الدافعية فقط هي التي تؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا.

إن هناك قطاعات متنوعة من مجتمع العاملين، يعترضون بشده على أية محاولة لتغيير الطبيعة الأساسية لعملهم في المنظمات، وذلك بان إثراء الوظيفة لبعض العاملين قد يؤدي إلى نتائج سلبية.

ركزت الدراسة على قياس متغيرين فقط هما الرضا التام أو عدم الرضا، وتتضمن الدراسة سؤال أعضاء المنظمة في التفكير في خبرات العمل التي سببت أما الشعور بالرضا التام أو عدم الرضا ووصف العوامل المؤدية لذلك، وكان من الطبيعي أن يرجع الأفراد مشاعرهم الإيجابية إلى العوامل الداخلية المرتبطة بالوظيفة مثل تحقيق الإنجازات، ومشاعرهم السلبية إلى العوامل الخارجية، مثل الأجر الضعيف والإشراف السيئ.

لم يقدم هيرزبيرج أية طريقة أو وسيلة للقياس المنظم لمدى وجود أو غياب العناصر التي يجب إدخالها لإثراء الوظيفة، وبالتالي فمن المستحيل تنفيذ اختبار تطبيقي عن مدى وجود هذه العناصر المرتبطة في الواقع بزيادة الدافعية، ويصعب في هذه الحالة تحديد المتغيرات المطلوب إدخالها لإثراء الوظيفة. (عسكر، 1989)

2 – مقياس المتطلبات الرئيسية لخصائص الوظيفة

طور كل من تيرنر ولورنس Turner&Lawrence مقياسا لقياس ستة من المتطلبات الرئيسية لخصائص الوظيفة وهي: التنوع، المسؤولية، الاستقلالية، التفاعل الاجتماعي المطلوب، فرصة التفاعل الاجتماعي، المهارة والمعرفة المطلوبة.

واقترحا أن إثراء الوظيفة بهذه المتطلبات سوف يؤدي إلى الرضى الوظيفي والانتظام في العمل، وتوصلا إلى وجود متغيرين يتوسطان العلاقة بين متطلبات الوظيفة، والرضى الوظيفي، والانتظام في العمل، وهما: الخلفية الثقافية للأفراد، ولها تأثير على العلاقة بين متطلبات الوظيفة واستجابات الأفراد، إن العوامل الموقفية مثل (نمط الإشراف، والعلاقة مع الزملاء) لها تأثير على العلاقة بين متطلبات الوظيفة والرضا والغياب.(عسكر، 1989)

3- نموذج النظم الاجتماعية الفنية لتصميم الوظيفة Socio-Technical System

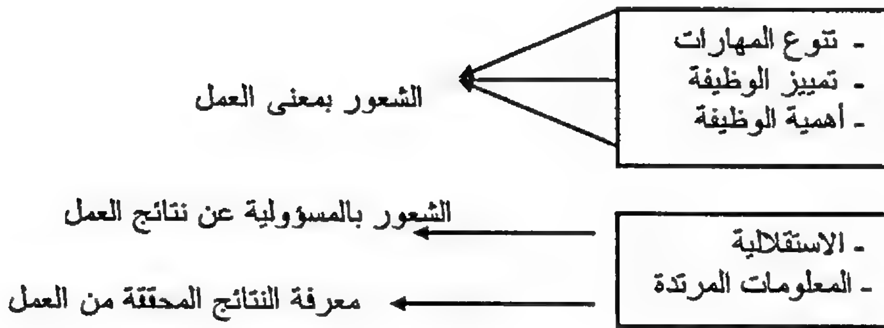
يختلف هذا المدخل من ناحية الجوانب التي يركز عليها المدخلين السابقين فبينما يركز المدخلين السابقين على تصميم المركز الوظيفي المفرد فان مدخل النظام الاجتماعي الفني يشدد على ضرورة التركيز في تصميم نظام العمل بشكله الشمولي ويركز هذا المدخل على خلق التكامل من الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية (الإنسانية) في بيئة العمل ليكون كل جانب داعما" للجانب الأخر من خلال أجراء التعديل أو التغيير في الوظائف، أنظمة المكافآت، المعدات، العمليات التنظيمية لكي تتناسب مع الأدوار والقيم الاجتماعية السائدة في البيئة الخارجية ويسعى هذا الاتجاه في تصميمه إلى إيجاد التوافق بين المتطلبات الفنية والمتطلبات الاجتماعية في تصميم نظام العمل بشكله الشمولي. (عسكر، 1989)

ونجد أن هذا الاتجاه يولي البيئة الخارجية اهتماما خاصا لدورها الهام والرئيسي في تصميم نظام العمل. (:Trist, 1971)

4- مدخل خصائص تصميم المركز الوظيفي Job Characteristics

وتمتد أصول النظرية لدراسة خصائص تصميم المركز الوظيفي وأثرها على الأداء التنظيمي إلى الأعمال التي قدمها هيربرت سايمون (السالم، 1998) في منتصف القرن الماضي إذ دعا سايمون قبل اكثر من أربعين عاما الباحثين والدارسين في مجال الإدارة إلى البحث في خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي، ودعاهم أيضا إلى البدء بإجراء الأبحاث العلمية التي تستند إلى التجريب للتعرف على مدى تأثير هذه الإبعاد على مجمل الأداء التنظيمي (أبو تايه،1999) وبإضافة رائدة ومهمة في هذا

المجال قدم (Hackman&Oldham, 1976) أنموذجا مترابطا ومفصلا لخصائص الوظيفة يبين بوضوح الخصائص والصفات اللازم توفيرها لإثراء العمل..



شكل رقم (1)

مكونات نموذج خصائص الوظيفة

المصدر

(عسكر، سمير احمد، 1989 "قياس اثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف" مجلة الإدارة العامة، السعودية، العدد3، ص47-87).

حيث يظهر الشكل خمسة أبعاد رئيسية للوظيفة ينشئ منها ثلاث حالات نفسية أساسية لدى شاغل الوظيفة حيث يقترح (هاكمان واولدهام) وجود ثلاث حالات نفسية، تؤدي إلى آثار إيجابية في عمل الموظف، وان هذه الآثار تدعم الموظف، وتحفزه، وتعمل كدافع له لرفع أدائه الوظيفي في المستقبل، وهذه الحالات كالآتي:

1- الشعور بان العمل ذو معنى: يشير لمدى شعور الفرد بان عمله ذو مغزى وقيمة، وجدير بالاهتمام ذلك أن الفرد يحصل على الثواب الداخلي عندما يشعر بالاهتمام والحرص على عمله.

2- الشعور بالمسؤولية اتجاه نتائج العمل: ويشير لمدى شعور الفرد بأنه مسؤول شخصيا، ومحاسب عن نتائج عمله، فنجد أن الفرد عندما يضعف أداءه يفقد الشعور بالدعم الإيجابي، مما يدفعه لمحاولة بذل أقصى جهد في المستقبل لاستعادة الشعور الذي سيحقق له الأداء الجيد.

3- المعرفة بالنتائج: يشير لمدى معرفة الفرد وفهمه باستمرار لفاعليـــة أدائـــه الوظيفي، إذ ينبغي أن يستلم الفرد تغذية عكسية أو راجعة بخصوص جودة أداءه. (السالم، 1998)

خصائص (أو أبعاد) الوظيفة:

يقترح نموذج هاكمان واولدهام وجود خمس خصائص تـؤثر علـى الحـالات النفسية آنفة الذكر، وهذه الخصائص هي:

1- تنوع المهارة Skill variety:- ويشير إلى الدرجة التي يتطلب فيها العمل أن يستخدم الفرد مجموعة مختلفة من المهارات أو المواهب والقابليات.

2- هوية العمل Task identity:- وهي الحد الذي يتطلب به العمل إكمال عمل كامل يمكن تميزه عن الأعمال الأخرى، أي مدى قيام الفرد بمهمة محددة لها بداية ونهاية وبالإمكان مشاهدتها وفصلها عن المهام الأخرى.

3- أهمية المهمة Task Significance:- وهي الدرجة التي يكون للعمل فيهـا تأثير أساسي على عمل الأفراد الآخرين في المنظمة.

4-الاستقلالية Autonomy: هي مدى الحرية والاستقلالية التي يوفرها العمـل للفرد في مجالات جدولة العمل واتخاذ القرارات وتحديد كيفية إنجاز العمل

5- التغذية الراجعة Feed Back: وتشير لمدى حصول الفرد على معلومـات واضحة ومباشرة عن فعاليته في إنجاز العمل أثناء أداءه الأنشطة المطلوبـة في عمله.

وقد خلص هاكمان وأولدهام إلى انه:

1- إذا كان العمل يتميز بالتنوع في المهارات فان ذلك سوف يحث الفرد علـى زيادة تحديه وعلى بذل أقصى ما عنده من قدرات وخبرات، وهـذا سـوف يزيد من شعوره بأهمية العمل.

2- إذا كان عمل الفرد يتطلب منه إتمامه من البداية للنهاية، فهذا سوف يشعره بأهمية العمل اكثر من كونه ينجز جزءا من العمل.

3- إذا كان الفرد العامل يدرك بان عمله مهم، ويؤثر مباشرة في حياة الآخرين فان ذلك سوف يزيد من شعوره بأهمية عمله.

4- إذا كان العمل يتميز بالاستقلالية وانه هو المسؤول الأول والأخير عن أعماله وقراراته، وليس قرارات رئيسه أو سياسات العمل، فان ذلك يزيد من شعوره بالمسؤولية الفردية عن عمله وذاته.

5- إذا كان العمل يمتاز بإعطاء الفرد التغذية الراجعة فان ذلك يزيد من معرفة الموظف بنتائج عمله. (الخضرا:1986).

ويرى الكتاب والباحثون انه كلما تضمن العمل درجة أعلى من كل بعد من هذه الأبعاد زاد احتمال تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة، من حيث شعور العامل بالمسؤولية وتقدير قيمة العمل، الحافزية، مستوى الأداء، وتقليص نسبة التغيب ودوران العمل في المنظمة.وإذا تضمن العمل درجة أدنى من كل بعد من الأبعاد السابقة قل احتمال تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة، حيث ينخفض شعور العامل بالمسؤولية، وتقدير قيمة العمل وعدم الحافزية وتقليص مستوى الأداء وزيادة نسبة التغيب ودوران العمل في المنظمة.

2.1.2 مفهوم الولاء التنظيمي

لقد تعددت وتباينت الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي عند الكثيرين من علماء الاجتماع وعلماء السلوك الأمر الذي أدى بالتالي إلى تعدد التحليلات التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي.

إلا انه في مجال الإدارة لم يحظ الولاء التنظيمي بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية والتي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال التطبيقات المختلفة. (علام، 1994)

وقد اعتبر العديد من الباحثين آن الولاء التنظيمي جزء لا يتجزأ من الولاء الاجتماعي والذي يعبر عن مشاعر يطورها الفرد نفسها تجاه الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار في المجتمع الذي يعيش فيه، وذلك يتضح من خلال ارتباط الفرد بغيره من الأفراد في المجتمع واستعداده في آن يقدم وقته وجهده وقدراته للخدمة والتعاون معهم وان يعمل على تدعيم قيم المجتمع ونشرها. (الجوهري،1983

وان الولاء التنظيمي كأي متغير سلوكي هو مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا، بل يستدل عليه من خلال الظواهر الآثار المرتبطة بـــه ســلوكيا ولا يمكــن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه بل إنما هـــو حصيلة لتفاعلات الكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية. (الكايد، 1999).

وقد عرف بوشنان (Buchanan, 1974) الولاء التنظيمي بأنه (اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود اقل) وقد فــرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يـــرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي:

1. الإحساس بالانتماء Identification ويظهر من خلال التعبيــر عــن الفخــر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
2. المساهمة الفعالة Involvement من قبل الفرد والنابع من الرضا عن النفس والشعور بأهمية الأنشطة والأداء للذي يقوم بها.
3. الإخلاص Loyalty والذي يتم التعبير عنه بوجود الرغبة الأكيدة لدى الفــرد بالاستمرار والعمل في المنظمة بكافة الظروف والأحوال ومضاعفة الجهــد الذي يتم بذله لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

وترى كانتور (Kantor, 1968) إن للولاء الاجتماعي ثلاث أسس إذا ما توفرت في أي نظام اجتماعي فان إمكانية بقائه وتماسكه تقوى وتزداد وهي:

1- الولاء المستمر ويعني آن يكرس الفرد حياته ويضـــحي بمصـــالحه لبقـــاء الجماعة ولا ينظر للمكاسب التي يمكن آن يحققها عندما ينتقل من التنظـــيم الذي يعمل به إلى تنظيم آخر غيره.
2- الولاء التلاحمي ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية لتضمن تماسك الجماعة.
3- الولاء الموجه ويتمثل في ارتباط الفرد بمبادئ الجماعة والامتثال لســلطتها والمعايير التي تحددها.

ويرى شلدون (Sheldon) أن الولاء التنظيمي هو تقييم الموظف الإيجابي لمنظمته وتفانيه في العمل من اجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها (Sheldon,1971)

وقد عرفه ستيرز(Steers, 1977) بأنه(قوة انتماء الفرد لمنظمته ومساهمته الفعالة بها)

وعرّفه بيكر (Becker ،1966) بأنه(نزعة المشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد داخل المنظمة ويخشى أن يفقد هذا الاستثمار إذا ما قام بترك المنظمة).

أما أورلي O'rielly فيعرف الولاء التنظيمي بأنه(الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها) (العتيبي والسواط، 1997)

أما مفهوم الولاء للتنظيم حسب النظرية الإدارية الإسلامية فينعكس أصلا عن الولاء للمبادئ المنبثقة عن العقيدة الإسلامية، تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقعهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضي الله تعالى فيتوخون ثوابه ويجتنبون عقابه فمعيار المسؤولية عندهم هو معيار ذاتي وداخلي يدفعهم لاتباع السلوك الإيجابي في عملهم والمحافظة عليه فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة ويحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون أوقاتهم دون جدوى وان ولائهم لتنظيماتهم مستمد بالدرجة الأولى من ولائهم لعقيدتهم، هذا الولاء الذي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة والكفاءة العالية. (المعاني، 1990)

مما سبق يلاحظ الباحث ان مفهوم الولاء التنظيمي يتضمن الخصائص التالية:

1- الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

2- يؤثر الولاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للتنظيم.

3- يتصف الإفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بالصفات التالية:

قبول الأهداف وقيم التنظيم الأساسية والإيمان بها، بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم، وجود مستوى عالي من الانخراط في التنظيم والولاء

له، وجود الرغبة القوية في البقاء في التنظيم لفترة طويلة، وجود الميل لتقويم التنظيم التقويم الإيجابي.

4- يتصف الولاء التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

ويرى لباحث بان الولاء للمنظمة هو(شعور العامل في المنظمة بانه جزأ أساسي لا يتجزأ من المنظمة وان أي عمل يقوم به إنما يعود نفعه عليه بالدرجة الأولى ذلك آن المنظمة بالنسبة له هي المورد والاستقرار).

أهمية الولاء التنظيمي:

أن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما دعاها إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار افضل الأفراد كفاءة وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المادية والمعنوية والتي تسهم كثيرا في سد احتياجاتهم المختلفة.

وتسعى المنظمات من ذلك كله للحصول على ولاء هؤلاء الأفراد تجاهها والإخلاص في خدمتهم، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات (المعاني، 1990)

ولقد لخصت الدراسات والأبحاث الفوائد التي تجنيها المنظمة من الولاء التنظيمي بما يلي: (Strees, 1977)

1- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.

2- الأداء المتميز للعمل حيث كلما كان العامل يتمتع بولاء يربطه بعمله نلاحظ أنه يتميز في أداء الأعمال المنوطة به.

3- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

4- أن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالاضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

كما وأشار كيث ديفو إلى الدور المهم الذي يلعبه الولاء في رفع الروح المعنوية للعاملين والذي يجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، في حين آن انخفاض الولاء والروح المعنوية ربما يؤدي إلى السلبية والاضطرابات والتراخي في العمل والغياب المتكرر والإنتاج المنخفض وغير ذلك من المشكلات السلوكية. (Devoo, 1974)

أبعاد الولاء التنظيمي:

هناك بعض الكتاب ممن كتبوا في أدبيات علم الإدارة رأوا عدة أبعاد للولاء التنظيمي ولكل واحد منهم وجهة النظر الخاصة به، فنرى كيدرون (Kidron, 1978) قد ميزّ بعدين للولاء التنظيمي وهما:

1- الولاء الأدبي (Moral Commitment) ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف التنظيم واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.

2- الولاء المحسوب (Calculative Commitment) ويقصد به رغبة الفرد بالاستمرار بالعمل في المنظمة على الرغم من توفر فرصة أخرى للعمل في منظمة أخرى بمزايا أفضل. (الكايد، 1999)

أما سلانيك و ستاو (Salanick& Staw ، 1977,) فقد حددا بعدين للولاء التنظيمي وهما: (العتيبي والسواط، 1997)

1- الولاء الإتجاهي (Attitudinal Commitment) وهي مجموعة العمليات التي يتم من خلالها تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى زيادة رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المنظمة.

2-الولاء السلوكي (Behavioral Commitment) وهي مجموعة العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بالمنظمة كنتيجة لسلوكه السابق، فالجهد الذي بذله والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته في هذه المنظمة والبقاء فيها.

أما ماير وألن وسميث Meyer & Allen & Smith فقد ميزوا بين ثلاثة أبعـــاد للولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير تابع متأثر بالعدالـــة التنظيميـــة وهي: (Meyer & Allen & Smith, 1993)

1. الولاء المؤثر أو العاطفي (Affective Commitment) ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله مثل الاستقلالية والأهمية والكيان وتنوع المهارات المطلوبة والتغذية الراجعة من الإشراف، ويتأثر هذا الجانب بدرجة إحساس الموظف بأن بيئة التنظيم التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبه شخصياً.
2. الولاء الأخلاقي (المعياري) (Normative Commitment) وهو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي مع إجراءات تنفيذ العمل والأهم من ذلك المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم سياسات المنظمة العامة.
3. الولاء المستمر (Continuous Commitment) وتعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بأخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن وطول العمر الوظيفي في المنظمة.

مراحل تطور الولاء التنظيمي:

بين(Buchanan, 1974)إن الولاء التنظيمي لدى الأفراد يتطور بثلاث مراحـــل متتالية هي:

1- مرحلة بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة): وتكون مدتها عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والاختبار، ويكون توجهه الرئيسي في هـــذه الفترة الحصول على الراحة والأمن من قبل التنظـــيم، ومحاولـــة التـــأقلم

والتعايش مع البيئة الجديدة التي تسمى في علم الإدارة (Socialization & Orientation).

2- مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية:

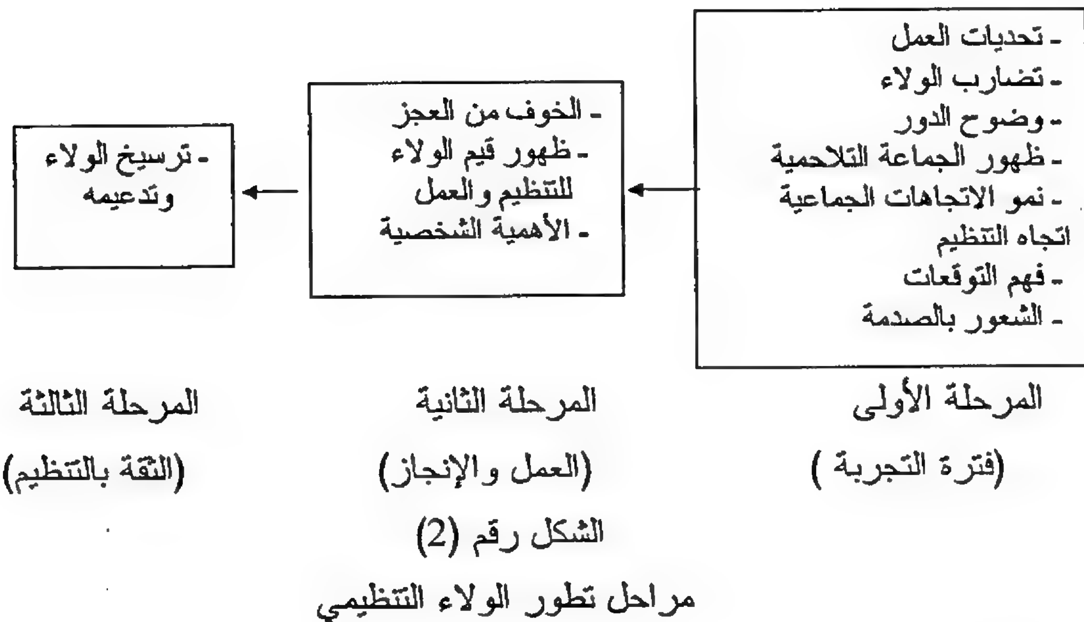
الأهمية الشخصية.

الخوف من العجز.

ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالتنظيم وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة نحو التنظيم، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.

ويلخص الشكل التالي المراحل السابقة كما أشار إليها Buchanan:



الشكل رقم (2)

مراحل تطور الولاء التنظيمي

المصدر

(الكايد، جعفر احمد، 1999 " الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير، ص27)

العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:

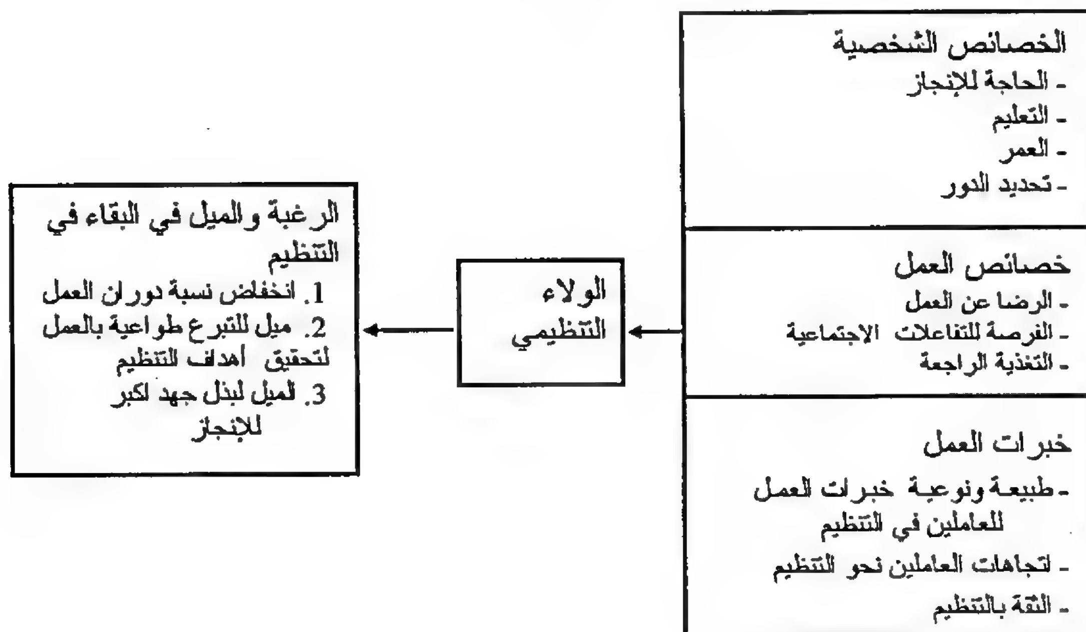
يرى Steers إن هناك ثلاث خصائص إذا ما توفرت لدى الفرد تؤدي بالفرد إلى الرغبة والميل للبقاء في التنظيم وبالتالي تؤدي إلى انخفاض نسبة دوران العمل وميل لدى الفرد العامل لتحقيق أهداف التنظيم وميل لبذل اكبر للإنجاز، وهذه الخصائص هي:(Steers,1977)

الخصائص الشخصية: وهي الحاجة للإنجاز، التعليم، العمر، تحديد الدور.

خصائص العمل: وهي الرضا عن العمل، الفرصة للتفاعلات الاجتماعية، التغذية الراجعة.

خبرات العمل: وهي طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين في التنظيم، اتجاهات العاملين نحو التنظيم، الثقة بالتنظيم.

وقد وضح Steers ذلك في النموذج التالي:



الشكل رقم (3)

مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي

المصدر

(الكايد، جعفر احمد، 1999 " الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير، ص28)

مما سبق نجد Steers يرى أن الخصائص الشخصية، وخصائص العمل، وخبرات العمل، تتفاعل معاً كمدخلات، وبالتالي تكون لدى الفرد الميل لاندماج بمنظمته، ومشاركته لها، واعتقاده الراسخ بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، وأيضا رغبته ألا كيده في بذل المزيد من الجهد تجاه التنظيم، مما يؤدي إلى الرغبة القوية عند الفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض نسبة الغياب لديه.

العوامل التي تنمي الولاء التنظيمي لدى العاملين:

أكدت معظم الدراسات التي سبق وان أجريت في هذا الخصوص إن العوامل التالية تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في زيادة ولاء العاملين تجاه منظماتهم:

1- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين:

من المعرف أن الأفراد بطبيعتهم لهم مجموعة من الحاجات سواء كانت نفسية أو فسيولوجية، كحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة داخل التنظيم، وحاجتهم بأن يكونوا محبوبين من قبل الغير وانهم ينتمون إلى جماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم.

ومن هنا فأن التنظيم الذي لا يساعد في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن في غالب الأحيان- أن يكون مكاناً لاستقراره، بل يسعى أفراده للبحث عن غيره حتى يجدوا ذلك التنظيم الذي يقوم بإشباع حاجاتهم وبالتالي يزداد ولائهم تجاهه. (Arnold & Feldman ,1982)

2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد بينت الكثير من الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد عند الأفراد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها واضحة، وذلك حتى يتمكن هؤلاء الأفراد من فهمها وبالتالي السعي لتحقيقها. من ناحية أخرى كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة، فأن ذلك أيضا يزيد من ولائهم. لأن وضوح الأدوار ضروري لتجنب نشوء الصراع الذي قد يحدث في حالة غموض أدوار الأفراد.(Stevens,1978)

3- وجود نظام حوافز مناسب:

هنا يجب أن يكون هذا النظام شاملاً للحوافز المادية والمعنوية، كما انه يجب أن يكون موجهاً نحو الأفراد ونحو الجماعات. فقد بين Robert & Mannari في دراستهما المتعلقة بالولاء التنظيمي لدى اليابانيين، أن الولاء التنظيمي يزداد عندما يتبع التنظيم نظاماً فعالاً من أنظمة الحوافز. ومما تجدر الإشارة أليه هنا، أن الكثير من الباحثين في هذا المجال يرون ان المنظمات الحكومية هي اقل التنظيمات استخداما للحوافز (Keith & Newstron ,1985)، وتقع عليها من اجل ذلك مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لزيادة مستويات ولاء العاملين بها.

4- زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:

ويرى الباحث بأنه يمكن تعريف المشاركة بأنها "اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية شريطة أن يتحمل المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف" من خلال هذا التعريف، يمكن أن نرى ثلاثة أسس رئيسة هي:

إن المشاركة تعني أن يشارك الفرد بعقله وانفعالاته اكثر من مشاركته الجسمية في أداءه للعمل. وبالتالي فأن ذات الفرد هي التي تشارك في العمل وليس مهاراته فقط.

إن المشاركة تحفز الأفراد على المساهمة في اتخاذ المواقف، وتتيح لهم الكثير من الفرص لإطلاق طاقاتهم في طرح الأفكار والابتكار لتحقيق أهداف التنظيم.

إن المشاركة تشجع الأفراد على قبول المسؤولية لتنفيذ أنشطة التنظيم المختلفة، ومن هنا فهي عملية جماعية يشارك الأفراد بواسطتها على تحقيق أهداف التنظيم لضمان بقائه ونجاحه.

ولقد أشارت الدراسات إلى أن المشاركة تزيد من درجة الولاء التنظيمي عند الأفراد، فهي تجعلهم يتحدثون عن منظمتهم من خلال كلمة نحن، فعندما

يواجهون مشكلة في العمل يشيرون أليها على أنها (مشكلتهم). من هنا تجدهم اكثر رغبة في العمل الجماعي واكثر قبولا له وهذا بدوره ينعكس على التنظيم بالمزيد من الأداء الجيد ذو الكفاءة العالية(Angle & Amest., 1981)

5- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يمكن تعريف المناخ التنظيمي على انه "مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة معينة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها الأفراد العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم."(القريوتي، 1989)

ومن المعرف أن طبيعة المناخ التنظيمي تختلف من حيث درجة انسجامها مع أهداف التنظيم، فهي تتأرجح ما بين القيم التي تخدم التنظيم والقيم المحايدة أو تلك التي تعاكس أهداف التنظيم بشكل كامل.

سواء للوصول إلى خلق بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين. (المعاني، 1990)

فقد أكدت الأبحاث في هذا المجال، أن التنظيمات ذات البيئة المتسلطة والمحطمة لمعنويات الأفراد العاملين والتي توصف باللامبالاة وعدم الحيوية، هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تزرع فيهم قيم الولاء التنظيمي، لذلك يرى الباحثون انه من الضروري الاهتمام بالمناخ التنظيمي وتحقيق الانسجام، وتفعيل القوانين بين الإنجاز والأهداف، وإعطاء المزيد من الاهتمام بالإنسان لزيادة الولاء التنظيمي لديه.(Steers,1977)

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية.

ويعني ذلك أيجاد قيم وأهداف مشتركة بين الأفراد العاملين، وزيادة التركيز على احتياجاتهم المختلفة، والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة بحيث يسعى المسؤول عنها ألي غرس معايير أداء متميزة لدى أعضائها عن طريق التدريب المناسب، وتوفير قدر من الاحترام والتقدير للأفراد العاملين.
(Hickman & Michael ,1984)

من جهة أخرى، فأن الولاء التنظيمي إذا اصبح ولاء متطرفاً بحيث يزيد عن حده، فانه من المحتمل أن يؤدي إلى سلوك التعصب، وتعطيل حكم الفرد ورغبته، والحد من حريته واستقلاليته.(Angle,1981)

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية:

ويعني كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع العاملين، كالفئات العمرية، الحالة التعليمية، ومدة الخدمة في المنظمة وغيرها.

وسنتدارك في هذه السياق المتغيرات التأليه: (شهيب،1976)

1- العمر (Age): يعد العمر بين الأبعاد التي يمكن أن تؤثر في ولاء العاملين. يتقاضونها وكذلك كونهم أكثر اهتماما" في استكشاف وتجربة ما يحيطهم من إعمال في ميادين العمل المختلفة

2- الجنس (sex): أن دور الفرد ومساهمته في المنظمة والموقع الوظيفي يختلف باختلاف جنسه، ففي معظم الدراسات التي أجريت لقياس الولاء التنظيمي تبين ان الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع جنس العاملين، وأن جنس العامل يحدد درجة ولائه لمنظمته، وان العاملين الذكور أقل ولاء لمنظماتهم واكثر تركا للعمل من العاملين الإناث.

3- المؤهل العلمي: (Level of Education) ويعني ذلك التحصيل الدراسي الذي حصل عليه الفرد خلال سني دراسته حيث يعد التعليم (المستوى الثقافي) من العوامل المهمة في تكوين شخصية الفرد، ذلك ان الأفراد المتعلمين يكون من السهل التعامل معهم وإدارتهم بالشكل الصحيح والمريح.

4- الحالة الاجتماعية (Marital status): وتعني إذا كان الفرد متزوجاً أو اعزباً لان الزواج وما يترتب عليه من مسؤوليات اجتماعيه قد يكون عاملا" يساعد على الاستقرار العاملين في المنظمة، عكس ذلك إذا كان الفرد اعزبا فليس

أخر ليدر عليه عائدا" أفضل في مكان أخر ويبحث عن عمل إضافي ليسد ذلك النقص ويتضح من ذلك أن الأجر من العوامل المهمة التي تؤثر في حياة العاملين وسعادتهم وولائهم لمنظمتهم ويلاحظ انه كلما ارتفع الأجر الممنوح للفرد زاد تعلقه بعمله وزاد استقراره فيه وبتالي زاد ولاءه للمنظمة.(Price& Mieller,1981)

2. نمط الإشراف (supervisory style). ويقصد به أسلوب المشرف وقدرته وكفاءته في العمل والإدارة ومدى توجه الإشراف نحو اعتماد أنماط تسلطيه أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف والمشاكل المختلفة التي تواجه التنظيم فعلى المشرف الكفء ولغرض إحداث التغيير في سلوك الفرد في سبيل زيادة ولائه لمنظمته. (Buchanan,1974)

العوامل المتعلقة بفرص العمل البديلة.

ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، فنلاحظ أن العاملين يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم وإشباع اكبر قدر ممكن من حاجاتهم، فلذلك عند توفر فرص عمل بديله أفضل من ناحية الأجر، وظروف وساعات العمل، وغيرها نلاحظ انه يحاولون بشكل أو بأخر ترك العمل في منظماتهم التي لا يولونها ولاءهم واهتمامهم عكس ذلك في المنظمات التي يكون فيها ولاء العاملين لمنظماتهم كبير فنراهم لا يتركون عملهم فيها حتى وان توافرت فرص أفضل في منظمات أخرى إلا إذا وجدت ظروف أخرى تحثهم على ذلك ويلاحظ أنه كل ما كان عمر الموظف ومدة خدمته قليلة في المنظمة وتوفرت له فرصة عمل بديله في منظمه أخرى فأن الموظف هذا يترك المنظمة ولا يقدم ولاءه لها في حين نرى أن الموظف الذي يتمتع بعمر ومدة خدمه طويلة نسبيا وتوفرت له فرصة وظيفة بديله في منظمه أخرى فنراه لا يترك من المنظمة لكونه يولي ولاءه لها.(Buchanan,1974)

مما سبق يمكن أن نستنتج أن ادراكات الفرد العامل لبدائل السوق المحتملة، تؤثر على القيمة التي ينسبها إلى ارتباطه التنظيمي الحالي، وتكون سبباً للاختلاف

في مستويات الولاء التنظيمي، مما يعني أن العلاقة بين فرص العمل البديلة والولاء التنظيمي – كما أشارت إليها الدراسات – هي علاقة عكسية وليست إيجابية.

العلاقة بين خصائص العمل والولاء التنظيمي

وتتضح هذه العلاقة من خلال دراسة العوامـــل المتعلقـــة بخصـــائص العمـــل (JobCharacteristics) وهي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل بحد ذاته ومتطلباتـــه المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد فيها بمرور الزمن وسنتناول المتغيـــرات التأليه ذات العلاقة بخصائص العمل وهي تحديد المهام ودرجة الاســـتقلالية إثنـــاء العمل والمعلومات المرتدة عن العمل.

وتعتبر هذه العوامل من المتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي، فلا نســـتطيع دراسة الفرد وعلاقته بالمنظمة التي يعمل بها دون التعرف على الصفات الخاصـــة بالعمل أو الوظيفة، وتوجه الفرد لإنجاز الأعمال المناطة به على افضل وجه.

وطالما ان الحديث هنا عن العوامل المتعلقة بالعمل، فهذا يعني ان يكون هنـــاك ارتباط بين هذه العوامل والبيئة المحيطة بالعمل، وما للبيئة من تأثير ســـواء علـــى العمل أو الفرد والتي بدورها تؤثر في ولاء الفرد لوظيفته ومنظمته.

ومن هنا فان قدرة الفرد على التكيف مع وظيفته ومنظمته، واندماجه فيها يعتبر أحد العوامل التي تحدد ولاءه التنظيمي، لذلك فان متطلبات العمل أما ان تكون أداة لتلبية متطلبات الفرد واحتياجاته ومدى رضاه عن عمله ودرجة ولاءه لمنظمته، أو أنها تكون مصدرا مستمرا للإحباط والصراع الداخلي. (الكايد، 1999) لذلك ســـوف يتم التطرق إلى ثلاث مواضيع رئيسية لها علاقة قوية بخصائص العمل وهي على التوالي(تحديد المهام، درجة الاستقلالية، والمعلومات المرتدة عن الأداء).

1– تحديد المهام (Task Identity).

وتعني تعريف وتحديد الأعمال والواجبات المناطة بفرد معين وهو يعبر عن درجة انسجام العمل بحيث تشبع احتياجات العاملين العليا وبتالي دفعهم للعمل وأن هذا الانسجام في محتوى العمل سيعطيهم الحرية في أداء العمل وسيولد لديهم الشعور بالزهو عند إنجاز الأعمال بشكل متكامل وبالتالي يزداد شعوراً

" بالولاء والانتماء للمنظمة و التوحد معها ومما يزيد اندفاع العامل وتوافقه النفسي تجاه عمله ومنظمته هـو وضوح القواعد والأنظمة والإجـراءات التـي يتبعها فـي إنجـاز العمل. (Steers,1977)

2- درجة الاستقلالية إثناء العمل Degree of Autonomy.

ويقصد بها درجة الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك، وحيث أن الفرد إذا ما أحس بحريه اكثر في تحديد سرعة وطريقة أداء عمله فـان هذا سينعكس على زيادة تعلقه وانغماسه وتفاعله مع المنظمـة أكثـر مـن الأفراد الذي يشعرون بنقص في درجة الحرية المتاحة لهم ومن الأفراد الذي يشعرون بالحرية في إدارة أعمالهم يكون الانتماء والولاء للمنظمة عنـدهم أكثر من الآخرين. (عاشور،1983)

3- المعلومات المرتدة عن الأداء: Feedback Of Performance

وهي المعلومات التي تقدم للإدارة والفرد العامل عن مستوى أداءه أثناء العمل، وأن وجود مثل هذه المعلومات عن مستوى الأداء تساعد في خلق مناخ إيجابي يشجع على زيادة ارتباط الفرد بعمله ومنظمته. (عاشور، 1983)

2.2 الدراسات السابقة

تتصف الدراسات السابقة التي تناولت أثر خصائص المركـز الـوظيفي علـى مستوى الولاء الوظيفي بالندرة.آلا آن هناك بعض الدراسات أشـارت إلـى هـذا الموضوع ومن أهم هذه الدراسات التي تم رصدها:

1. الدراسات المتعلقة بخصائص تصميم المركز الوظيفي:

أ – الدراسات العربية

قام (الفهداوي، 2004) بدراسة بعنوان "اثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة لدى القيادات الإدارية فـي جامعة مؤتة " ضمـن المستويات(مساعد رئيس، مدير مركز أو وحدة، مدير دائرة، رئيس ديوان) وجمعت المعلومات من خلال مسح شامل لعينة الدراسة البالغ تعدادها (244) عضوا، واستخدمت أساليب إحصائية (وصفية وتحليلية) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها ما يلي:

1 – آن تصورات المستجيبين نحو التصميم البيروقراطي، كانت مرتفعة.

2– آن تصورات المستجيبين نحو التصميم الادهوقراطي، كانت متوسطة.

3– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة، بين تصميم التنظيمي، كمتغير مستقل، وفاعلية المنظمة، كمتغير تابع.

وأوصت الدراسة في ضوء النتائج أعلاه، بضرورة الاهتمام بإدارة التغيير لتحسين نمط التصميم التنظيمي، وتعزيز فاعلية المنظمات في ضوء ذلك.

دراسة قامت بها (العبيدين، 2004) بعنوان " العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ الأردنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس العلاقة بين التمكين الإداري و خصائص الوظيفة، وإن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً في المنظمتين المبحوثتين، بارتفاع قليل في شركة الإسمنت الأردنية، وإن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة جاء مرتفعاً في المنظمتين المبحوثتين، وإن مستوى إدراك المبحوثين لمعوقات التمكين الإداري كانت متوسطاً في المنظمتين المبحوثتين، وكانت الفروق لصالح مؤسسة الموانئ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده في كلتا المنظمتين وجاءت الفروق لصالح شركة الإسمنت، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كلتا المنظمتين المبحوثتين، وكانت العلاقة الارتباطية أقوى في مؤسسة الموانئ.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها:

1-ضرورة تبني الإدارة العليا لمفهوم التمكين الإداري نظرياً وعملياً في المنظمتين المبحوثتين.

2-إعطاء الموظفين الفرصة في صنع القرار لإيجاد مناخ صحي من أجل تطبيق عملية التمكين الإداري.

3-تشكيل فرق عمل فعالة داخل المنظمتين المبحوثتين، لأنها تمثل عنصراً هاماً لتطبيق ونجاح عملية التمكين الإداري.

دراسة قام بها(حريم، 2001) بعنوان" حجم المنظمة وأثره في تصميم الهيكل التنظيمي لمنظمات البنوك التجارية الأهلية في الأردن"، حيث شملت الدراسة(64) مديرا ضمن(12) بنكا، وتوصلت إلى نتيجة مفادها وجود ارتباط مهم إحصائيا بين خصائص الهيكل التنظيمي، وعدد العاملين(الحجم)، وبقيمة(76%)، لتؤكد آن البنوك الكبيرة في حجمها تميل إلى الأخذ بالتنظيم البيروقراطي، وكانت نتيجة الارتباط بين خصائص الهيكل التنظيمي والفاعلية ضعيفة، لتؤكد حالة عدم الوضوح في علاقة الفاعلية مع مدى ملائمة الهيكل التنظيمي ومع وجود الحجم بالنسبة للبنوك المبحوثة.

وفي دراسة قام بها (ابوتايه، 1999) بعنوان"اثر خصائص تصميم المراكز الوظيفيه على مخرجاتها السلوكية" دراسة تطبيقية على المشرفين الإداريين في مراكز الوزارات الأردنية بهدف اختيار العلاقة بين سبعة خصائص لتصميم المركز الوظيفي (الخبرة الوظيفية، والنمط الوظيفي، والسلطة الوظيفية، والضغوط الوظيفية، والمساءلة الوظيفية، والتغذية العكسية في الوظيفة والمكافآت والعقوبات المتوقعة) ونتائجها السلوكية (مستوى الواقعية ومستوى الرضى)

وقد أجريت هذه الدراسات على عينة مؤلفة من(500) مشرف في (17) وزارة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وخلصت الدراسة إلى ما يلي:-

1- وجود علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية بين خصـــائص تصـــميم المركـــز الوظيفي السبعة ومستوى الواقعية، بحيث فسرت فيه هذه الخصائص مجتمعة ما مقداره 31% من التغيير في مستوى الواقعية.

2-وجود علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية بين خصـــائص تصـــميم المركـــز الوظيفي ومستوى الرضا، بحيث فسرت فيه هذه الخصائص مجتمعة ما مقداره 25% من التغيير في مستوى الرضى.

وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها:

1- ضرورة ربط مستوى الأجور بخصائص تصميم المركز الوظيفي.

2-العمل على إعادة تصميم الإعمال بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية.

3-تشجيع شاغلي الوظائف على إحداث الحفز الذاتي لتحقيق فرص النمو والتقدم المهني.

وفي دراسة قام بها (السالم، 1998) بعنوان "العلاقة بين أبعـــاد تصـــميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين " دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقيـــة، استهدفت هذه الدراسة اكتشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والســلوك الإبداعي للعاملين في المنشاة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة في العــراق مــن خلال التساؤلات الآتية:

1- ما هي طبيعة تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين ؟

2- هل يرتبط تصميم العمل إيجابياً ومعنوياً بالسلوك الإبداعي للعاملين؟

3- هل يؤثر تصميم العمل معنوياً على السلوك الإبداعي للعاملين

أظهرت النتائج للبيانات التي تم جمعها من عينة قوامها (200) موظف علاقات ارتباطات معنوية بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعمل في المنظمة، كما أظهرت النتائج آن تصميم العمل يؤثر معنوياً في السلوك الإبداعي للعاملين.

وفي دراسة (الكلابي، 1997)الموسومة بعنوان " العلاقة بـــين خصـــائص الوظيفة ونتائج العمل": فحص جزئي لأنموذج (هاكمان وأولد هام) حيث هدفت إلى فحص العلاقة بين خمس خصائص وظيفية هي:(تنـــوع المهارات، أهمية العمـــل، هوية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة)، ومتغيرات نتائج العمل

وهي: (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء للمنظمة، والتوتر المصاحب للعمل، وتعارض الدور، وضغوط العمل، ومشاكل العمل) في إحدى كبريات المؤسسات الخدمية الربحية في المملكة العربية السعودية، وشملت عينة الدراسة (276) موظفا استجاب منهم (203) موظف. حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تربط خصائص تصميم المركز الوظيفي ونتائج العمل.

وأوصت هذه الدراسة بأن تقوم إدارة المؤسسة بتصميم وظائفها بطريقة تمنح الفرد حرية حقيقية واستقلالية في جدولة عملة وتحديد الطرق المستخدمة في إنجاز العمل، وان يعمل مديرو المؤسسات على تصميم الوظائف بالطريقة التي تشعر الموظف بان عمله مهم مع الجماعة وليس له وحدة وإنما للآخرين في داخل المنظمة وخارجها.

وفي دراسة قام بها(قدوري، 1990) بعنوان "اثر تنويع الوظيفة في تحديد الحجم المطلوب من القوى العاملة في المنشأة العامة لصناعة الأسمدة الكيماوية في العراق" وجاء في فرضيته الأساسية آن حجم القوى العاملة المطلوبة يتأثر بطبيعة هيكل الوظائف الكمي والنوعي الذي يتأثر بدوره بالأسلوب المتبع في تصميم الوظائف ومن بين النتائج التي توصل إليها وجود علاقة بين التنوع المهاري وأهمية الوظيفة الأمر الذي يعني شعور العاملين بأهليتهم بأداء أعمال متنوعة نتيجة لقناعتهم بأهمية عملهم وهو أمر عزز لديهم الشعور بالمسؤولية وزاد من حماسهم نحو العمل.

قام(عسكر، 1989) بإجراء دراسة في مجال خصائص تصميم المركز الوظيفي ضمن دراسة ميدانية في أبو ظبي وتهدف إلى قياس العلاقة بين الدافع الكلي الكامن والناتج من أبعاد الوظيفة وبين حافز العمل الداخلي والرضى عن العمل لعينة عشوائية من شاغلي الوظائف في اثنتي عشرة منظمة تعمل في مجال الخدمات والإنتاج والتجارة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين مستوى الدافع الناتج عن أبعاد الوظيفة وبين كل من الحافز الداخلي للعمل ومستوى الرضا العام عن العمل لشاغلي الوظائف.

ب- الدراسات الاجنبية:

وفي دراسة (Parker،1998) بعنوان "واقع ومستقبل تصميم العمل" وقد أجريت هذه الدراسة في استراليا، وهدفت إلى شرح التساؤل الأساسي وهو لماذا تؤدي خصائص العمل إلى مخرجات محددة، وقد اعتمدت ستة متغيرات أساسية تتعلق بخصائص العمل الوظيفي وهي المركز الوظيفي، تنوع المهارة،تحديد الوظيفة، وأهمية الوظيفة، وهذه المتغيرات تساهم معا في تحقيق خبرة هادفة واستقلالية في المسؤولية ولذلك ينبغي التركيز على دراسة وتحليل هذه المتغيرات لأهميتها في مجال بحوث تصميم الوظيفة وذلك باعتماد منهجية محددة وواضحة،حيث تهيئ الفرص لإمكانية استخدام تكنولوجيا معلوماتية وتحقيق إمكانية الحصول على قاعدة بيانات ديناميكية مثل تحديدا الخبرة العملية التي يمتلكها الأفراد ربما يمكن استخدام وسائل نماذج إحصائية معينة.

دراسة قام بها(Marker & Meehan ،1995) على مجموعة من الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية وتبين هذه الدراسة أن هناك علاقة بين التغيير الحاصل في أنظمة المكافآت من أجور ورواتب وبين التغير في خصائص تصميم المركز الوظيفي وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة للتغيير الذي يطرأ على أنظمة المكافئات المالية في التنظيمات يجب أن يتم من خلال تغيير مكافأ في خصائص تصميم المركز الوظيفي ويجب أن تعكس هذه الخصائص مستوى التغير في الرواتب والأجور في التنظيم.

وقد أجرى (Kemmerer & Taylor ,1987) دراسة ميدانية في ستة مخازن كبيرة تناولت مراقبة العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم وبعد آن شخص الأداء الرديء تم إخضاع العاملين في جلسة تأديبية ابلغوا فيها آن أعمالهم ستتم إعادة تصميمها وشجعوا على قبول مجالات معينة من المسؤولية وأظهرت الدراسة تحسنا في تطوير أداء العاملين مقارنة بأدائهم السابق كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين تصميم العمل والرضا عنه، مما يبرهن الأثر الفعال لتصميم المركز الوظيفي على أداء العاملين لأعمالهم.

وفي دراسة قام بها (Wiseman & Olive ,1985) لدراســة "العلاقــة بــين التصرفات السلبية لكادر التمريض John Hopkins فــي ميريلانــد (كالغيــاب ودوران العمل وعدم الالتزام الجيد بالدوام) وبين تصميم أعمــال التمــريض"، وتمكنت الدراسة من إعادة تصميم الأعمال وفق أسس مرنة من خلال عقد يبرم بين كادر التمريض وإدارة المستشفى وبناء على ذلك حققــت الدراســة نتــائج إيجابية إذ أقبلت الممرضات على تحمل المسؤولية وتجاوز الأسباب الرئيســية لعدم رضاهن وذلك عن طريق قيام الإدارة بزيادة فرص مشاركتهن في اتخــاذ القرارات الخاصة بعملهن وتحسين المرتبات وتوسيع دورهن في العمل.

2. الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

أ-الدراسات العربية

دراسة قام بها (القطاونه، 2003) بعنوان " تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية للأجهزة الإدارية في محافظات جنوب الأردن(الكرك، الطفيلة، معان) وقد اشتملت الدراسة على عينة تم اختيارها من بين العاملين في المستوى الإداري (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف)، وكان حجم هذه العينة (616) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة:

1- أن المتوسط الكلي لمتغير (الولاء التنظيمي) قد جاءت متوسطة، وجاء بعد الولاء المؤثر في المرتبة الأولى في الحالة المتوسطة، تلاه بعد الولاء المعياري، وفي المرتبة الأخيرة جاء الولاء المستمر.

2- هنالك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين المتغير المستقل العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، عدالة التعاملات، العدالة الأخلاقية) بصورته الكلية وبجميع أبعاده، وبين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بصورته الكلية وبجميع أبعاده.

3- هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية مهمة لأبعاد العدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية، عدالة التعاملات، العدالة الأخلاقية) في الولاء التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين.

4- هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمــغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب).

دراسة قام بها (يوسف، 1999) بعنوان" تحليل العلاقة بين الرضــا عــن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والــولاء التنظيمي والأداء الوظيفي"، حيث شملت الدراسة عينة حجمهــا (576) موظفــاً من موظفي المؤسسات الحكومية والأعمال بدولة الإمارات العربيــة المتحــدة، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة ومستوى العائد المادي الفعلي يؤثران بشكل معنوي في الولاء التنظيمي، كمــا وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الرضا عن العدالة الخارجية والعدالــة الداخليــة للعائد المادي من الوظيفة، يؤثران تأثيراً معنوياً في الأداء الوظيفي.

دراسة قام بها (العجمي، 1998) بعنوان" تحــليل العلاقة بــين الــولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، حيث اشتملت الدراسة عــــلى عــينة حجمها (500) موظفا من خمس منظمات من القطاع الحكومي في دولة الكويت تم اختيارها عشوائياً من بين الجهات الحكوميــة التــي تقــدم خــدمات للمواطنين وتخضع جميعها لقانون الخدمة المدنية الكويتي، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات وعدالة التعــاملات يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي لديهم، بينما لم يكن هناك تــأثير لإحســاس العاملين بعدالة التوزيع على مستوى الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين.

أجرى (القطان، 1987) دراسة بعنوان" العلاقة بين الولاء التنظيمي وبين كل من الصفات الشخصية، والأداء الوظيفي، للعمالة الســعودية، والآســيوية، والعربية، والغربية" وتهدف إلى ما يلي:

1. قياس مستويات الولاء التنظيمي للمجموعات الأربعة السابقة تجاه المنظمات التي يعملون فيها في السعودية.
2. تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وبين كل من العمــر، والمســتوى التنظيمي، والخدمة في المنظمة الحالية.
3 – تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وبين الأداء الوظيفي للأفراد

وأثبتت الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لأفراد المجموعة الآسيوية أعلى منه لدى أفراد مجموعات الدراسة الأخرى، وان هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وبين كل من العمر، ومدة الخدمة ومستوى التعليم. وكذلك هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وبين الولاء الوظيفي لدى أفراد العينة.

ب. الدراسات الاجنبية

دراسة أجراها لي (lee, 2000) بعنوان" العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ودوران العمل للعاملين في قطاع الفندقة"، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين على تصورات العاملين للعدالة التنظيمية وعلى اتجاهاتهم نحو العمل وسلوكياتهم، وقد اشتملت الدراسة على عينة حجمها (562) عضواً من العاملين في فندقين تم اختيارهما من أصل (4) فنادق تتبع إدارياً لشركة واحدة وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، كما وبينت الدراسة عدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي، وأن هناك أثر للعدالة الإجرائية على دوران العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور رئيسي للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في العلاقات التبادلية القائمة بين الرئيس والمرؤوسين التعاوني وأن العدالة الإجرائية لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع من خلال المساومة، في حين أن العدالة التوزيعية أدت إلى تفضيل أسلوب إدارة النزاع من خلال التجنب.

دراسة قام بها (Moorman & Niehoof, 1993) حول التعرف على دور العدالة التنظيمية، من خلال تحليل العلاقة بين فاعلية أساليب الرقابة المعمول بها والولاء التنظيمي، حيث شملت الدراسة على عينة مكونة من (213) موظفاً بالإضافة إلى (11) مديراً إدارياً عاماً، ضمن غدارة شركة أمريكية كبيرة، وقد توصلت الدراسة إلى إثبات أن هناك علاقة إيجابية هامة بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية، وان الموظف الإداري يشعر بالولاء

التنظيمي المتزايد، كلما ازداد شعوره بوجود العدالة التنظيمية مما ينعكس على إدامة العلاقة التي تربطه مع منظمته، وإن العدالة التوزيعية والإجرائية المتحققة، تعتبر من الدعامات الهامة في قيام الولاء التنظيمي لدى المبحوثين.

وفي دراسة قام بها(King Chan ,1985) بعنوان"العلاقة بين الولاء التنظيمي وكل من الرضا عن العمل والرضا عن الاتصالات لأعضاء الهيئة التدريبية في كليات التجارة في عشر جامعات في ولاية اريزونا" وقد أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية تم اختيارهم عشوائيا وخلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وبين كل من الرضا عن الاتصالات والعمر.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني، الذي يتضمن مسحاً مكتبياً مستنداً إلى المراجع، والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بوساطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائيا للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها.

2.3 مجتمع الدراسة وخصائصه

تكون مجتمع الدراسة من جميع الحكام الإداريين في وزارة الداخلية في المملكة الأردنية الهاشمية بوظيفة (محافظ، متصرف مدير قضاء)، وقد قام الباحث بمسح شامل لمجتمع الدراسة كافة لحصر أعداد مجتمع هذه الدراسة الذي بلغ(210) حاكما اداريا ً.

حيث تم توزيع (210) استبانه، وتم استرجاع (193) استبانه، استبعد منها (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه يتبقى (184) استبانه صالحة لتحليل. وتشكل ما نسبته (87.6%) من مجتمع الدراسة وفيما يلي وصف لخصائص مجتمع الدراسة.

جدول رقم (1)

الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	40 سنة فأقل	63	%34.2
	41-45 سنة	28	%15.2
	46-50 سنة	23	%12.5
	51 سنة فأكثر	70	%38
المؤهل العلمي	بكالوريوس	155	%84.2
	دراسات عليا	29	%15.8
الخبرة	6-10 سنوات	–	–
	11-15 سنة	5	%2.7
	16- 20سنة	82	%44.6
	21 سنة فأكثر	97	%52.7
المسمى الوظيفي	محافظ	21	%11.4
	متصرف	73	%39.7
	مدير قضاء	90	%48.9

يشير الجدول رقم(1) إلى توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية(العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة). فبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (84.2%)، وجاءت فئة حملة الدراسات العليا بنسبة (15.8%).

وفيما يخص المسمى الوظيفي نجد أن فئة مدير قضاء كانت أعلى نسبة من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغت نسبتهم (48.9%)، تلاها الفئة الوظيفية متصرف بنسبـــة (39.7%)، تلاها فئة المحافظ بنسبة (11.4%)، وهذا أمر طبيعي في أن هذه الفئة تضم عدداً قليلاً ومحدوداً من الأفراد، بخلاف المستويات الإدارية الأخرى كما هو قائم في الواقع الإداري.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (21 سنة فأكثر) حيث بلغت هذه النسبة (52.7%) وتلاها في ذلك فئة(16-20 سنة) حيث بلغت النسبة(44.6%) ثم تلاها في ذلك فئة(11-15 سنة)وهي أقل نسبة ، حيث شكلت النسبة(2.7%) من مجتمع الدراسة.

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكلت فئة(51 سنة فأكثر) أعلى نسبة، حيث كانت النسبة(38%) من مجتمع الدراسة، تلاها في ذلك الفئة(40 سنة فأقل) حيث كانت نسبتها

(34.2%) من مجتمع الدراسة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية(31-45 سنة) بنسبة مقدارها (15.2%)، أما أقل فئة عمريه فكانت فئة(46-50 سنة)، حيث كانت نسبتها (12.5%) من مجتمع الدراسة.

3.3 أسئلة الدراسة وفرضياتها :

1- ما هي تصورات المبحوثين لأبعاد خصائص تصميم المركز الوظيفي؟

2- ما هي تصورات المبحوثين لفقرات خصائص تصميم المركز الوظيفي ؟

3- ما هي تصورات المبحوثين لأبعاد الولاء التنظيمي؟

4- ما هي تصورات المبحوثين لفقرات الولاء التنظيمي؟

5- ما هي العلاقات الارتباطية بين خصائص تصميم المركز الوظيفي والولاء التنظيمي، على صعيد الأبعاد منفردة، ومجتمعة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد خصائص تصميم المركز الوظيفي(الخبرة والمهارة، السلطة الوظيفية، الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، المساءلة الوظيفية، التغذية العكسية، المكافئات والعقوبات) في الولاء المؤثر.

الفرضية الثانية لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد خصائص تصميم المركز الوظيفي(الخبرة والمهارة، السلطة الوظيفية، الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، المساءلة الوظيفية، التغذية العكسية، المكافئات والعقوبات) في الولاء المستمر.

الفرضية الثالثة: لا يوجد اثر هام ذو دلالة ة إحصائية لأبعاد خصائص تصميم المركز الوظيفي(الخبرة والمهارة، السلطة الوظيفية، الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، المساءلة الوظيفية، التغذية العكسية، المكافئات والعقوبات) في الولاء المعياري.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين إزاء خصائص تصميم المركز الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة)

4.3 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة وبناؤها للتعرف على أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي في الولاء التنظيمي(الملحق رقم (1)) ، وتتكون هذه الاستبانة من ثلاثة أقسام هي :
القسم الأول: يتضمن المعلومات العامة الآتية(العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة)القسم الثاني: يحتوي هذا القسم (29) فقرة تضم متغيرات الدراسة، إذ تقيس الفقرات من (1– 29) متغير الدراسة المستقل وهو خصائص تصميم المركز الوظيفي وقد تم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بأنموذج(هاكمان وأولدهام) لخصائص الوظيفة.(Hackman &Oldham, 1976)، و الذي استخدمه وطور عليه(الكلابي 1997)، (العبيديين، 2004) و(أبو تايه، 1999)
القسم الثاني: ويقاس في الفقرات من (30–53) وتقيس المتغير التابع(الولاء التنظيمي) وهذه الفقرات صاغتها الدراسة، عقب استقاء مضامين الولاء التنظيمي من أصوله

النظرية والدراسات السابقة، كما تضمنتها الاستبانة التي وضعها ماير وزملاؤه (Meyer and et al, 1993: 548) و الذي استخدمه وطور عليه(القطاونه، 2003). وتم تطوير بعض الأسئلة تتناسب والدراسة

5.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (10) محكمــين مــن أســاتذة الإدارة المختصــين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقــرات الاســتبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، من تعديل وحذف وإضافة وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة لتظهر الاستبانه بشكلها الحالي.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتســاق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(2)

قيمة معامل الثبات(الاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

رقم المتغير	أرقام الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات(كرونباخ ألفا)
1	29-1	خصائص تصميم المركز الوظيفي	0.8945
2	53-30	الولاء التنظيمي	0.8621
2-1	53-1	المتغيرات كافة	0.9124

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لأبعاد الدراسة، مرتفعة وهــي نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

7.3 المعالجة الإحصائية:

لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة ولاختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل، من خلال اســتخدام الأســاليب الإحصــائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

2- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) لإجراء فحص العلاقات بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها المستقلة والتابعة.

3-تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع.

4- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة.

8.3 التعريفات الإجرائية:

1. المتغير المستقل (خصائص المركز الوظيفي): وتعني الطريقة التي يتم من خلالها ترتيب المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي للمنظمة بما في ذلك المتطلبات الفنية والوظيفية للمركز الوظيفي ويشتمل هذا المتغير على الأبعاد التالية.

أ- الخبرة والمهارة الوظيفية Job Expertise وتعني مستوى الاحتراف المطلوب لشاغل الوظيفة، من حيث التعليم الرسمي الذي حصل عليه والفترة الزمنية التي يحتاجها شاغل الوظيفة في التدريب لتعلم متطلبات الوظيفة، وكذلك مقدار الجهود المبذولة في القراءة والتعلم ليواكب الجديد في الأمور المتعلقة بوظيفته.

ب- السلطة الوظيفية Job Authority وتعني قدرة شاغل الوظيفة في ممارسة التأثير على القرارات المتعلقة بوظيفته، من حيث تحديد المهام والنشاطات وشروط وإجراءات العمل وتحديد معايير الأداء.

ج- الضغوط الوظيفية Job Pressure وتعني العبء المترتب على شاغل الوظيفة، نتيجة تحمله مستويات العمل من حيث الوقت المتاح لإنجاز العمل، ومدى صعوبة الوصول إلى معايير الأداء المتوقعة

د- التنميط الوظيفي Job Standardization وتعني مدى تحديد المهام والنشاطات والأدوار المطلوبة من شاغل الوظيفة كتابة، وضمن وصف وظيفي محدد

ه- المسائلة الوظيفية Job Accountability وتعني مستوى الشعور لدى شاغلي الوظيفة بالمسؤولية الشخصية تجاه القرارات التي يتخذها، والسلوك الذي يصدر عنه والذي بالتالي، هو محاسب علية من قبل رؤسائه المباشرين.

و- التغذية العكسية في الوظيفة Job Feedback وتعني مقدار المعلومات الراجعة التي يحصل عليها شاغل الوظيفة والمتعلقة بأدائه، ونتائج الجهود التي يبذلها في العمل.

ز- المكافئات والعقوبات المتوقعة Expectations Of Rewards & Sanctions وتعني مدى توقع شاغل الوظيفة بأنه سيكافأ على مستوى الأداء الجيد، وكذلك مدى توقعه بأنه سيعاقب على مستوى الأداء السيئ

2. المتغير التابع (الولاء التنظيمي) :Organizational Commitment هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيّمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية :

أ- الولاء المؤثر أو العاطفي (Affective Commitment) ويشير هذا البعد لدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله مثل الاستقلالية والأهمية والكيان وتنوع المهارات المطلوبة والتغذية الراجعة من الإشراف، ويتأثر هذا الجانب بدرجة إحساس الموظف بأن بيئة التنظيم

التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبه شخصياً.

ب- الولاء المستمر (Continuous Commitment) وتعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بأخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن وطول العمر الوظيفي في المنظمة.

جـ - الولاء الأخلاقي (المعياري) (Commitment Normative) وهو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي مع إجراءات تنفيذ العمل والأهم من ذلك المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم سياسات المنظمة العامة.

الفصل الرابع
عرض النتائج

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

تنطبق بدرجة عالية جداً	تنطبق بدرجة عالية	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة ضعيفة	تنطبق بدرجة ضعيفة جداً
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49–2.5	2.49–1

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5–3.49) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين لأبعاد خصائص تصميم المركز الوظيفي؟

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن أبعاد خصائص تصميم المركز الوظيفي.

تسلسل فقرات الأسئلة	اسم البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
4-1	الخبرة والمهارة	4.03	0.49	%80.55	3	مرتفع
9-5	السلطة الوظيفية	4.09	0.45	%81.72	2	مرتفع
13-10	الضغوط الوظيفية	4.02	0.49	%80.38	4	مرتفع
17-14	التنسيط الوظيفي	3.81	0.72	%76.22	6	مرتفع
21-18	المساءلة الوظيفية	4.18	0.51	%83.64	1	مرتفع
25-22	التغذية العكسية	4.01	0.58	%80.24	5	مرتفع
29-26	المكافآت والعقوبات	3.58	0.68	%71.58	7	مرتفع
29-1	المتوسط الحسابي الإجمالي	3.79	0.36	%75.88	-	مرتفع

يشير الجدول رقم (3)، إلى أن إجمالي المتغير المستقل(خصائص تصميم المركز الوظيفي) جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.79) وأهمية نسبية(75.88%)، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين، ذات نسب طبيعية وإيجابية، إزاء هذا المتغير الأساسي، حيث حاز بُعد(المساءلة الوظيفية) الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره(4.18)، وأهمية نسبية (83.64%)، وتلاه بُعد(السلطة الوظيفية) بمتوسط حسابي مقداره(4.09)، وأهمية نسبية (81.72%)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد (الخبرة والمهارة) بمتوسط حسابي مقداره(4.03)، وأهمية نسبية (80.55%)، واحتل بعد (الضغوط الوظيفية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره(4.02)، وأهمية نسبية (80.38%)، وأعقبه بعد (التغذية العكسية) بمتوسط حسابي مقداره(4.01)، وأهمية نسبية (80.24%)، وجاء في

المرتبة السادسة بعد (التنميط الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره(3.81)، وأهمية نسبية (76.22%)، وأخيراً بُعد (المكافآت والعقوبات) بمتوسط حسابي قدره (3.58) وأهمية نسبية (71.58%).

ومن خلال الاطلاع على النتائج الإحصائية في الجدول ذاته يمكن الاستدلال على أن إدراك المبحوثين لإبعاد خصائص تصميم المركز الوظيفي كان مرتفعاً ولعل ذلك راجع إلى أن الحكام الإداريين، يتطلب عملهم مهارات متنوعة كما يتطلب نوعا من المساءلة الوظيفية والمسؤولية الشخصية تجاه القرارات التي يتخذونها والسلوك الذي يصدر عنهم، ويشعرون بأن أعمالهم مهمة للآخرين ويحصلون على التغذية العكسية اللازمة عن أدائهم لأهمية القرارات المتعلقة بإداراتهم، مما جعل إدراكهم لإبعاد خصائص تصميم المركز الوظيفي مرتفعاً.

الإجابة عن السؤال الثاني:

ما هي تصورات المبحوثين لفقرات خصائص تصميم المركز الوظيفي.

أولاً: بعد الخبرة والمهارة

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات بعد الخبرة والمهارة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	اكسبني مؤهلي العلمي القدرة اللازمة لأداء وظيفتي بدرجة كافية	4.27	0.71	%85.40	1	مرتفع
2	تمكني الفترة الزمنية التي قضيتها في التدريب من تحمل مسؤوليات الوظيفة	3.77	0.71	%75.40	4	مرتفع
3	المهارات المتوفرة لدي كافية للقيام بمهام عملي	4.04	0.67	%80.80	2	مرتفع
4	الخبرات المتوفرة لدي تناسب المركز الوظيفي الذي اشغله	3.98	0.67	%79.60	3	مرتفع

أشارت معطيات الجدول رقم (4) إلى أن الفقرة رقم(1) من بعد الخبرة والمهارة والمتمثلة بأن المؤهل العلمي أكسبهم القدرة اللازمة لأداء وظيفتهم بدرجة كافية، قد احتلت المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي(4.27) وبأهمية نسبية(85.40%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(3) والمتعلقة بكفاية المهارات المتوفرة لديهم للقيام بمهام عملهم وبمتوسط حسابي(4.04) وأهمية نسبية(80.80%) ثم تلا ذلك بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم(4) والمتعلقة بتناسب الخبرات المتوفرة المركز الوظيفي الذي يشغلونه وبمتوسط حسابي(3.98)، وبأهمية نسبية(79.60%) ، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والمتعلقة بتمكين الفترة الزمنية التي قضاها في التدريب من تحمل مسؤوليات الوظيفة وبمتوسط حسابي(3.77) وأهمية نسبية(75.40%). ويعود ذلك إلى أن هنالك أهمية كبيرة للدرجة العلمية الجامعية في تمكين الحكام الإداريين من القيام بالإعمال المنوطة بهم وتكسبهم الثقة بالنفس واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة.

ثانياً : بعد السلطة الوظيفية

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات بعد السلطة الوظيفية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
5	لدي سلطة كافية لتحديد فترة إنجاز كل مهمة مطلوبة	4.06	0.64	%81.20	4	مرتفع
6	مقدار السلطة التي استخدمها في تحديد إجراءات العمل كافية	4.02	0.62	%80.33	5	مرتفع
7	يمنحني المركز الوظيفي الذي اشغله سلطات واضحة	4.18	0.74	%83.59	1	مرتفع
8	يوجد معايير واضحة تحدد مستويات لاداء للمركز الوظيفي الذي اشغله	4.11	0.68	%82.17	2	مرتفع
9	هنالك مسؤوليات محددة منسجمة مع المركز الوظيفي الذي اشغله	4.07	0.74	%81.30	3	مرتفع

أشارت معطيات الجدول رقم (5) إلى أن الفقرة رقم(7) من بعد السلطة الوظيفية والمتمثلة بأن المركز الوظيفي الذي يشغلونه يمنحهم سلطات واضحة، قد احتلت المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي(4.18) وبأهمية نسبية(83.59%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(8) والمتعلقة بوجود معايير واضحة تحدد مستويات الأداء للمركز الوظيفي الذي يشغلونه وبمتوسط حسابي(4.11) وأهمية نسبية(82.17%) ثم تلا ذلك بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم(9) والمتعلقة بوجود مسؤوليات محددة منسجمة مع المركز الوظيفي الذي يشغلونه وبمتوسط حسابي(4.07)، وبأهمية نسبية(81.30%)، ثم تلا ذلك بالمرتبة الرابعة الفقرة رقم(5) والمتعلقة بوجود سلطة كافية لتحديد فترة إنجاز كل مهمة مطلوبة وبمتوسط حسابي(4.06)، وبأهمية نسبية(81.20%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) والمتعلقة بمقدار السلطة التي يستخدمونها في تحديد إجراءات العمل كافية وبمتوسط حسابي(4.02) وأهمية نسبية(80.33%). وذك طبيعي كون الحاكم الإداري هو الرجل الأول في المنطقة التابعة له فمن الطبيعي أن يمنحه المركز الوظيفي سلطات واضحة حسب نظام التشكيلات الإدارية.

ثالثاً : بعد الضغوط الوظيفية

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات بعد الضغوط الوظيفية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
10	مقدار العبء الوظيفي المناط بعملي كبيراً	4.13	0.65	%82.50	1	مرتفع
11	العمل المطلوب مني إنجازه غير محدد مسبقاً	4.04	0.83	%80.76	2	مرتفع
12	أواجه صعوبة في الوصول إلى مستويات الأداء المتوقعة مني	3.98	0.79	%79.57	3	مرتفع
13	اشعر باني لا اعبر عن رأي بوضوح بسبب وجود ضغوط	3.93	0.84	%78.70	4	مرتفع

أشارت معطيات الجدول رقم (7) إلى أن الفقرة رقم(14) من بعد التنميط الوظيفي والمتمثلة بأن التعليمات الخاصة بالعمل مكتوبة وتساعدني في أداء مهام عملي، قد احتلت المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي(3.86) وبأهمية نسبية(77.28%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(17) والمتعلقة بأن الوصف الوظيفي في تحديد مستوي الأداء المطلوب للوظيفة واضح وبمتوسط حسابي(3.82) وأهمية نسبية(76.41%) ثم تلا ذلك بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم(16) والمتعلقة بالتعليمات الخاصة بالوظيفة دقيقة وبمتوسط حسابي(3.78)، وبأهمية نسبية(75.65%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (15) والمتعلقة بالتعليمات الخاصة بالوظيفة واضحة وبمتوسط حسابي(3.78) وأهمية نسبية(75.54%). ويعود ذلك لأن التعليمات الخاصة بعمل الحاكم الإداري مكتوبة وواضحة ولا يواجه الحاكم الإداري أي صعوبة في تطبيقها على أرض الواقع.

خامساً : بعد المسائلة الوظيفية

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات بعد المسائلة الوظيفية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
18	أنا مسؤول عن القرارات التي اتخذها	4.15	0.68	%82.93	4	مرتفع
19	أنا مسؤول عن مستوي الأداء الذي أقدمه	4.23	0.68	%84.57	1	مرتفع
20	أنا مسؤول عن النجاح أو الفشل في أداء عملي	4.19	0.69	%83.80	2	مرتفع
21	اشعر بدرجة عالية من المسؤولية عن عملي دون تدخل الآخرين	4.16	0.68	%83.26	3	مرتفع

أشارت معطيات الجدول رقم (8) إلى أن الفقرة رقم(19) من بعد المسائلة الوظيفية والمتمثلة بالمسؤولية عن الأداء الذي يقدمه، قد احتلت المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي(4.23) وبأهمية نسبية(84.57%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(20) والمتعلقة بالمسؤولية عن النجاح أو الفشل في أداء العمل وبمتوسط حسابي(4.19) وأهمية نسبية(83.80%) ثم تلا ذلك بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم(21) والمتعلقة بالشعور بدرجة عالية من المسؤولية عن العمل دون تدخل الآخرين وبمتوسط حسابي(4.16)، وبأهمية نسبية(83.26%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (18) والمتعلقة بالمسؤولية عن القرارات التي يتخذها وبمتوسط حسابي(4.15) وأهمية نسبية(82.93%). وهذا يدلل على أن سلطات ومسؤوليات الحاكم الإداري محددة وواضحة مما يعطيها درجة عالية من التنميط.

سادساً : بعد التغذية العكسية

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات بعد التغذية العكسية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
22	استطيع الحصول علىمعلومات تبين مدى انجازي في عملي من خلال الرؤساء	4.21	0.74	%84.24	1	مرتفع
23	أستطيع الحصول على معلومات تبين مدى أنجازي في عملي من خلال الزملاء	3.97	0.66	%79.46	2	مرتفع
24	أناقش مع رئسي المباشر مستويات أدائي لعملي مستوي أدائي	3.93	0.77	%78.70	3	مرتفع
25	يقدم لي رئيسي المباشر اقتراحات عملية لتحسين مستوى أدائي	3.92	0.79	%78.45	4	مرتفع

أشارت معطيات الجدول رقم (9) إلى أن الفقرة رقم(22) من بعد التغذية العكسية والمتمثلة بالحصول على معلومات تبين مدى الإنجاز في العمل من خلال الرؤوساء ، قد احتلت المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي(4.21) وبأهمية نسبية(84.24%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(23) والمتعلقة بالحصول على معلومات تبين مدى الإنجاز في العمل من خلال الزملاء وبمتوسط حسابي(3.97) وأهمية نسبية(79.46%) ثم تلا ذلك بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم(24) والمتعلقة بالمناقشة مع الرئيس المباشر مستوى الأداء للعمل وبمتوسط حسابي(3.93)، وبأهمية نسبية(78.70%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (25) والمتعلقة بأن الرئيس لمباشر يقدم اقتراحات عملية لتحسين مستوى الأداء وبمتوسط حسابي(3.92) وأهمية نسبية(78.45%). وهذا يمكن تفسيره بأن الحاكم الإداري يفوض له سلطات من وزارة الداخلية، وبالتالي أي خلل في استخدام مسؤولياته أو صلاحياته سوف ينتج عنه ضرر جسيم ومن السهولة بمكان اكتشاف الخطأ وذلك لوجود التغذية العكسية(المتابعة والرقابة) من قبل وزارة الداخلية والتي تكون مستمرة.

سابعاً : بعد المكافآت والعقوبات جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات بعد المكافآت والعقوبات.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
26	احصل على كتب شكر من رئيسي في حالة إنجازي الوظيفي المميز	3.70	0.97	%74.02	1	مرتفع
27	أتوقع ان احصل على ترفيع في حالة أدائي الوظيفي يشكل مميز	3.57	0.72	%71.30	3	مرتفع
28	سبق وان تمت مكافئتي على إنجازي المميز من قبل رئيسي المباشر	3.47	0.87	%69.46	4	متوسطة
29	يتم استخدام أسلوب العقاب من قبل رئيسي المباشر في حالة أدائي السيئ	3.58	0.83	%71.52	2	مرتفع

أشارت معطيات الجدول رقم (10) إلى أن الفقرة رقم(26) من بعد المكافآت والعقوبات والمتمثلة بالحصول على كتب شكر من الرؤساء في حالة الإنجاز الوظيفي المميز ، قد احتلت المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي(3.70) وبأهمية نسبية(74.02%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(29) والمتعلقة بأنه يتم استخدام أسلوب العقاب من قبل الرئيس المباشر في حالة الأداء السيئ وبمتوسط حسابي(3.58) وأهمية نسبية(71.52%) ثم تلا ذلك بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم(27) والمتعلقة بالتوقع في الحصول على ترقيع في حالة إذا كان الأداء الوظيفي مميز وبمتوسط حسابي(3.57)، وبأهمية نسبية(71.30%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (28) والمتعلقة بالحصول على مكافأة من الرئيس المباشر في حالة الإنجاز المميز وبمتوسط حسابي(3.47) وأهمية نسبية (69.46%). ويفسر ذلك أن جميع الحكام الإداريين في مراكزهم إذا قاموا بأعمال حسنة سوف يكافئون عليها خصوصاً فيما يتعلق بعلاقاتهم مع المواطنين وكذلك تقوم الداخلية بإعطاء مكافآت للحاكم الإداري وقت الانتخابات النيابية وغيرها لتشجيعهم بدل العمل الإضافي الذين يقومون به.

الإجابة عن السؤال(3) : ماهي تصورات المبحوثين لأبعاد الولاء التنظيمي؟

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن أبعاد الولاء التنظيمي.

تسلسل فقرات الأسئلة	اسم البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
37-30	الولاء المؤثر	4.02	0.55	%80.33	2	مرتفع
45-38	الولاء المستمر	3.81	0.68	%76.29	3	مرتفع
53-46	الولاء المعياري	4.05	0.50	%80.94	1	مرتفع
53-30	المتوسط الحسابي الإجمالي	3.96	0.50	%79.18	-	مرتفع

يتضح من الجدول رقم(11) أن المتوسط الكلي لأبعاد المتغير التابع الولاء التنظيمي قد جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.96) وبأهمية نسبية (79.18%)، وقد جاء بعد الولاء المعياري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.05)، وبأهمية نسبية (80.94%)، تلا ذلك بعد الولاء المؤثر بمتوسط حسابي(4.02) وبأهمية نسبية (80.33%)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الولاء المستمر بمتوسط حسابي (3.81) وبأهمية نسبية (76.29%)، كما ويتضح أيضاً أن الولاء المعياري الذي حظي بالمرتبة الأولى للدرجة المرتفعة من حيث أهميتها، يؤكد على الالتزام الأخلاقي الذي يدفع الحكام الإداريين إلى تبني قيّم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمهم وأهدافهم الشخصية، من خلال استجابات عملية وفعلية، وبما يتجانس مع الدرجة المرتفعة للبعد ككل، على الرغم من أن الولاء المستمر قد جاء بالمرتبة الأخيرة للدرجة المرتفعة، بما يدلل على حالة الرضا المتواضع إزاء ما يحصل عليه الحكام الإداريين.

الإجابة عن السؤال(4): هي تصورات المبحوثين لمستوى وفقرات الولاء التنظيمي؟

أولاً : بعد الولاء المؤثر

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات بعد الولاء المؤثر.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
30	اشعر بالسعادة من خلال تواصل حياتي الوظيفية في منظمتي الحالية	3.83	0.77	%76.63	8	مرتفع
31	ينتابني الفخر والاعتزاز كلما تحدثت عن منظمتي التي أعمل بها فيها أمام الآخرين	3.97	0.68	%79.35	7	مرتفع
32	اشعر بان المشكلات التي تواجهها منظمتي كأنها مشكلاتي الذاتية	4.05	0.75	%81.09	4	مرتفع
33	انتمائي إلى منظمتي الحالية من الصعب تكراره في أي منظمة أخرى يمكن الانتقال إليها	4.13	0.78	%82.50	1	مرتفع
34	المناخ الودي في منظمتي التي اعمل فيها يدفعني إلى التمسك بالبقاء في عملي	3.98	0.89	%79.67	6	مرتفع
35	اشعر بان عواطفي مرتبطة تجاه المنظمة التي اعمل بها حاليا	4.06	0.73	%81.20	3	مرتفع
36	أتفاعل مع الإجراءات في منظمتي كلما انعكس تأثيرها المباشر على عملي	4.02	0.92	%80.43	5	مرتفع
37	يعتبر عملي الحالي في هذه المنظمة من الفرص المناسبة التي عرضت علي	4.09	0.83	%81.74	2	مرتفع

تبين النتائج الإحصائية في الجدول رقم (12) إلى أن الفقرة رقم(33) والمتعلقة بأن الانتماء الى المنظمة الحالية من الصعب تكراره في أي منظمة أخرى يمكن الانتقال إليها، قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي(4.13) وأهمية نسبية(82.50%)، تلاها في ذلك وفي المرتبتين الثانية والثالثة وعلى التوالي الفقرتين(37، 35) والمتعلقتين بأن العمل الحالي في هذه المنظمة من الفرص المناسبة، والشعور بان العواطف مرتبطة تجاه المنظمة، وبمتوسطين حسابين(4.09، 4.06) وأهمية نسبية

(81.74%، 81.20%) وعلى التوالي، تلا ذلك بقية فقرات البعد وعلى التوالي الفقرات (32، 36، 34، 31، 30) وبمتوسطات حسابية(4.05، 4.02، 3.98، 3.97، 3.83) وبأهمية نسبية وعلى التوالي(81.09%، 80.43%، 79.67%، 79.35، 76.63%).

ويمكن تفسير ذلك بأن الولاء المؤثر جاء مرتفعاً كون وظيفة الحاكم الإداري وظيفة هامة وذات مستوى اجتماعي مقبول، وهذا يدعو الحكام الإداريين إلى الاعتزاز والافتخار كونهم في هذه المناصب، وهذا بالطبع يزيد من ولائهم لوظيفتهم.

ثانياً : بعد الولاء المستمر

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات بعد الولاء المستمر.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
38	هناك صعوبة في ايجاد عمل مناسب لوضعي المعيشي في منظمة اخرى	3.81	0.96	%76.20	5	مرتفع
39	تقدم لي منظمتي مزايا غير متوفرة في أي منظمة اخرى	3.75	0.70	%75.00	6	مرتفع
40	سبب بقائي في المنظمة ينبع من حاجتي المادية للعمل	3.85	0.92	%77.07	3	مرتفع
41	اشعر بصعوبة ترك عملي الحالي في منظمتي حتى مع وجود الرغبة لدى بذلك	3.58	0.96	%71.63	8	مرتفع
42	حينما تقدم لى منظمة اخرى امتيازات افضل ساترك منظمتي الحالية والتحق بالاخرى	3.67	0.98	%73.37	7	مرتفع
43	ان المكاسب المادية في منظمتي هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو عملي دون غيرها	3.85	0.97	%76.96	4	مرتفع
44	اسعى من خلال عملي في منظمتي لبلوغ مناصب اعلى تغنيني ماديا	3.99	0.87	%79.78	2	مرتفع
45	ان تركي لعملي هذه المنظمة الان سيعكس ماديا على حياتي الوظيفية	4.02	0.98	%80.33	1	مرتفع

تبين النتائج الإحصائية في الجدول رقم (13) إلى أن الفقرة رقم(45) والمتعلقة بإن تركي لعملي هذه المنظمة الآن سينعكس ماديا على حياتي الوظيفية، قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي(4.02) وأهمية نسبية(80.33%)، تلاها في ذلك وفي

المرتبتين الثانية والثالثة وعلى التوالي الفقرتين(44، 40) والمتعلقتين بالسعي من خلال عملة في المنظمة في بلوغ مناصب أعلى للفائدة المادية، والسبب للبقاء في المنظمة ينبع من الحاجة المادية للعمل وبمتوسطين حسابين(3.99، 3.85) وأهمية نسبية(79.78%، 77.07%) وعلى التوالي، تلا ذلك بقية فقرات البعد وعلى التوالي الفقرات (43، 38، 39، 42، 41) وبمتوسطات حسابية(3.85، 3.81، 3.75، 3.67، 3.58) وبأهمية نسبية وعلى التوالي(76.96%، 76.20%، 75%، 73.37%، 71.63%). ونلاحظ هنا أن الولاء المستمر أقل درجة من الولاء المؤثر ويعود السبب في ذلك إلى أن تعلق الحاكم الإداري بوظيفته ينبع بالدرجة الأولى من حبه لها بغض النظر عن الجوانب المادية التي سيجنيها الحاكم الإداري إذا ما بقي في العمل.

ثالثاً : بعد الولاء المعياري

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات بعد الولاء المعياري.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
46	تربطني بعملي رابطة ادبية تجعلني اتمسك به دون التخلي عنه	4.18	0.78	%83.70	1	مرتفع
47	هناك فضل للمنظمة التي اعمل بها في تطور حياتي الوظيفية	4.03	0.63	%80.65	5	مرتفع
48	احرص دائما على ما يجعل منظمتي ناجحة في بلوغها لاهدافها	4.04	0.76	%80.76	4	مرتفع
49	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم المعمول بها في منظمتي الادارية	3.95	0.72	%78.91	8	مرتفع
50	توفر منظمتي فرصة اظهار الطاقات الابداعية لدى المرؤوسين لتعزيز جودة ادائهم	3.98	0.71	%79.57	7	مرتفع
51	تعتبر منظمتي هي المنظمة التي افضل العمل فيها دون سواها	4.07	0.88	%81.41	3	مرتفع
52	ان التزامي الاخلاقي تجاه زملائي في العمل يدفعني للبقاء في هذه المنظمة	4.11	0.69	%82.28	2	مرتفع
53	احرص على بقائي في هذه المنظمة حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية	4.01	0.97	%80.22	6	مرتفع

تبين النتائج الإحصائية في الجدول رقم (14) إلى أن الفقرة رقم(46) والمتعلقة بالرابطة الأدبية التي تربطهم بعملهم مما تجعلهم يتمسكون به، قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي(4.18) وأهمية نسبية(83.70%)، تلاها في ذلك وفي المرتبتين الثانية والثالثة وعلى التوالي الفقرتين(52، 51) والمتعلقتين بالالتزام الأخلاقي تجاه زملائهم في العمل مما يدفعهم للبقاء في المنظمة وتعتبر منظمتي هي المنظمة التي افضل العمل فيها دون سواها، وبمتوسطين حسابين(4.11، 4.07) وأهمية نسبية (82.28%، 81.41%) وعلى التوالي، تلا ذلك بقية فقرات البعد وعلى التوالي الفقرات (47، 48، 53، 50، 49) وبمتوسطات حسابية(4.03، 4.04، 4.01، 3.98، 3.95) وبأهمية نسبية وعلى التوالي(80.65%، 80.76%، 80.22%، 79.57%، 78.91%). ويفسر ذلك أن الحكام الإداريين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام الأدبي تجاه مراكزهم وزملائهم ودوائرهم وهذا دفعهم إلى الولاء لمنظماتهم وزملائهم بدرجة مرتفعة.

الإجابة عن السؤال(5) : ما هي العلاقات الارتباطية بين خصائص تصميم المركز الوظيفي والولاء التنظيمي، على صعيد الأبعاد منفردة، ومجتمعة؟

جدول رقم (15)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين المتغير المستقل (خصائص تصميم المركز الوظيفي) كلاً وبأبعاده وبين المتغير التابع(الولاء التنظيمي)

الأبعاد التابعة والأبعاد المستقلة	الولاء المؤثر	الولاء المستمر	الولاء المعياري	المتغير الكلي التابع (الولاء التنظيمي)
الخبرة والمهارة	0.321	0.325	0.390	0.392
السلطة الوظيفية	0.494	0.374	0.558	0.533
الضغوط الوظيفية	0.480	0.496	0.389	0.527
التنسيط الوظيفي	0.355	0.454	0.176	0.391
المسائلة الوظيفية	0.364	0.277	0.249	0.340
التغذية العكسية	0.437	0.423	0.258	0.435
المكافآت والعقوبات	0.366	0.426	0.229	0.401
المتغير المستقل(خصائص تصميم المركز الوظيفي)	0.614	0.532	0.558	0.648

يوضح الجدول رقم (15) درجات العلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي والولاء التنظيمي، بصورة بعدية منفردة، وبصورة كلية مجتمعة، حيث جاءت معاملات الارتباط بصورة عامة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0.05)، وتدلل على مدى العلاقة القوية بين المتغير الكلي المستقل والمتغير الكلي التابع، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0.648) وبلغت أقوى علاقة ارتباط على صعيد البعد المنفرد (السلطة الوظيفية) (0.533) وكانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت بين (المساءلة الوظيفية) والولاء التنظيمي(0.340) ويستدل من هذه النتائج بأن لخصائص تصميم المركز الوظيفي دوراً هاماً في الولاء التنظيمي، وترتبط معه بعلاقات ذات دلالة احصائية ، على أساس بعدي منفرد، أو على أساس كلي مجتمع.

أما فيما يتعلق بمصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير الكلي المستقل (خصائص تصميم المركز الوظيفي) وبين البعد التابع (الولاء المؤثر) فقد جاءت أيضاً مرتفعة حيث بلغت هذه النسبة (0.614)، ويتضح من هذه النتائج بأن هناك علاقة هامة ذات دلالة احصائية لخصائص تصميم المركز الوظيفي وعلاقة واضحة في الولاء المؤثر، وترتبط معه بعلاقات ارتباطية مرتفعة، سواء على أساس بعدي منفرد، أو على أساس كلي مجتمع

أما فيما يتعلق بمصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير الكلي المستقل (خصائص تصميم المركز الوظيفي) وبين البعد التابع (الولاء المستمر) فقد جاءت متوسطة، حيث بلغت النسبة (0.532)، ويتضح من هذه النتائج بأن دور خصائص تصميم المركز الوظيفي وأثرها في الولاء المستمر جاء بدرجة مرتفعةً، وترتبط معه بعلاقات ارتباطية محدودة سواء على أساس بعدي منفرد، أو على أساس كلي مجتمع، ويلاحظ هنا انخفاض نسب العلاقات الارتباطية بين خصائص تصميم المركز الوظيفي مجتمعة أو أبعادها مع الولاء المستمر، وهذا يعود إلى أن تصورات المبحوثين مرتبطةً بالقيم المادية كالأجور والحوافز وغيرها من الامتيازات، والتي لا يشعرون برضا إزائها.

أما فيما يتعلق بمصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير الكلي المستقل (خصائص تصميم المركز الوظيفي)، وبين البعد التابع (الولاء المعياري) فتشير النتائج إلى أنها كانت مرتفعة، حيث بلغت هذه النسبة (0.558). ويتبين من هذه النتائج بأن هنالك علاقة هامةً ذات دلالة احصائية لخصائص تصميم المركز الوظيفي الولاء المعياري وترتبط معه بعلاقات ارتباطية مرتفعة، سواء على أساس بعدي منفرد، أو على أساس كلي مُجتمع.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى وتنص على أنه: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد خصائص تصميم المركز الوظيفي(الخبرة والمهارة، السلطة الوظيفية، الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، المساءلة الوظيفية، التغذية العكسية، المكافآت والعقوبات) في الولاء المؤثر.

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	7	22.958	3.280		
الخطأ	176	32.806	0.186	*17.59	0.000
الكلي	183	55.764			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.0001$)

معامل التحديد (R^2) = 0.412

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) ودرجات حرية (7، 176) = 2.802

يتبين من معطيات جدول رقم(16) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(17.57) عن قيمتهـا الجدوليـة علـى

مستوى دلالة(α =0.01) ودرجات حرية(7، 176) والبالغة(2.802)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (خصائص تصميم المركز الوظيفي) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (41.2%) من التباين في المتغير التابع الولاء المؤثر وهي قـوة تفسـيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل فـي المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الأولى.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي بإبعاده المختلفة في الولاء المؤثر.

خصائص تصميم المركز الوظيفي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الخبرة والمهارة	0.093	0.075	0.083	**1.232	0.220
السلطة الوظيفية	0.342	0.091	0.280	*3.752	0.000
الضغوط الوظيفية	0.141	0.089	0.124	**1.578	0.116
التنميط الوظيفي	0.034	0.069	0.045	**0.494	0.622
المساءلة الوظيفية	0.203	0.069	0.188	*2.959	0.004
التغذية العكسية	0.126	0.074	0.133	**1.698	0.091
المكافآت والعقوبات	0.099	0.074	0.122	**1.336	0.183

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(17)، ومن متابعة معـاملات (Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التاليـة والمتعلقـة (السـلطة الوظيفيـة، المساءلة الوظيفية) هي أكثر متغيرات خصائص تصميم المركز الوظيفي تـأثيراً فـي الولاء المؤثر، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه المتغيرات(0.280، 0.188) وبدلالـة قيم (t) المحسوبة والبالغة(3.752، 2.959)، وهي أعلى من قيمتها الجدوليـة البالغـة (2.326) عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الخبرة والمهارة، الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، التغذية العكسية، المكافآت والعقوبات) ليس لها أثر في الولاء المؤثر عند مستوى دلالة(α= 0.05)، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة للخبرة والمهارة (1.232) وللضغوط الوظيفية(1.578)، وللتنميط الوظيفي(0.494)، وللتغذية العكسية(1.698)، وللمكافئات والعقوبات(1.336) ، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات خصائص تصميم المركز الوظيفي(السلطة الوظيفية، المسائلة الوظيفية) في الولاء المؤثر، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغيرات خصائص تصميم المركز الوظيفي(السلطة الوظيفية، المساءلة الوظيفية) في الولاء المؤثر.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات خصائص تصميم المركز الوظيفي(الخبرة والمهارة، الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، التغذية العكسية، المكافآت والعقوبات) في الولاء المؤثر، حيث كانت قيم(t) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمها الجدولية وضعف معاملات (Beta) لهذه المتغيرات والمبينة في الجدول ذاته.

الفرضية الثانية وتنص على أنه: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد خصائص تصميم المركز الوظيفي(الخبرة والمهارة، السلطة الوظيفية، الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، المسائلة الوظيفية، التغذية العكسية، المكافآت والعقوبات) في الولاء المستمر.

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	7	31.855	4.551		
الخطأ	176	51.831	0.294	* 15.45	0.000
الكلي	183	83.687			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.381

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α =0.01) ودرجات حرية (7، 176) =2.802

يتبين من معطيات جدول رقم(18) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(15.45) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(α =0.01) ودرجات حرية(7، 176) والبالغة(2.802)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (خصائص تصميم المركز الوظيفي) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (38.1%) من التباين في المتغير التابع الولاء المستمر وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثانية.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي بإبعاده المختلفة في الولاء المستمر.

خصائص تصميم المركز الوظيفي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الخبرة والمهارة	0.174	0.094	0.127	***1.838	0.086
السلطة الوظيفية	0.159	0.114	0.106	***1.385	0.168
الضغوط الوظيفية	0.345	0.112	0.248	*3.078	0.002
التنميط الوظيفي	0.186	0.087	0.198	**2.130	0.035
المسائلة الوظيفية	0.141	0.086	0.106	***1.628	0.105
التغذية العكسية	0.052	0.093	0.045	***0.561	0.576
المكافآت والعقوبات	0.090	0.094	0.090	***0.964	0.337

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.05)

*** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن المتغير الفرعي التالي والمتعلق(الضغوط الوظيفية) هو أكثر متغيرات خصائص تصميم المركز الوظيفي تأثيراً في الولاء المستمر، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا المتغير(0.248) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة(3.078)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي التالي والمتعلق(التنميط الوظيفي) يؤثر في الولاء المستمر، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا المتغير(0.198) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة(2.130)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(1.645) عند مستوى دلالة (α= 0.05).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الخبرة والمهارة، السلطة الوظيفية، التغذية العكسية، المسائلة الوظيفية، المكافآت والعقوبات) ليس لها أثر في

الولاء المستمر عند مستوى دلالة(α= 0.05)، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة للخبرة والمهارة(1.838) وللسلطة الوظيفية(1.385)، وللمسائلة الوظيفية (1.628)، وللتغذية العكسية(0.561)، وللمكافآت والعقوبات(0.964) ، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات خصائص تصميم المركز الوظيفي(الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي) في الولاء المستمر، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغيرات خصائص تصميم المركز الوظيفي(الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي) في الولاء المستمر.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات خصائص تصميم المركز الوظيفي(الخبرة والمهارة، السلطة الوظيفية، التنميط الوظيفي، التغذية العكسية، المسائلة الوظيفية، المكافآت والعقوبات) في الولاء المستمر، حيث كانت قيم(t) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمها الجدولية وضعف معاملات(Beta) لهذه المتغيرات والمبينة في الجدول ذاته.

الفرضية الثالثة وتنص على أنه: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد خصائص تصميم المركز الوظيفي(الخبرة والمهارة، السلطة الوظيفية، الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، المساءلة الوظيفية، التغذية العكسية، المكافآت والعقوبات) في الولاء المعياري.

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	7	17.039	2.434		
الخطأ	176	28.885	0.164	* 14.83	0.000
الكلي	183	45.924			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.371

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α =0.01) ودرجات حرية (7، 176) = 2.802

يتبين من معطيات جدول رقم(20) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(14.83) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(α =0.01) ودرجات حرية(7، 176) والبالغة(2.802)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (خصائص تصميم المركز الوظيفي) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (37.1%) من التباين في المتغير التابع الولاء المعياري وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثالثة.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي بإبعاده المختلفة في الولاء المعياري.

خصائص تصميم المركز الوظيفي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الخبرة والمهارة	0.200	0.071	0.197	*2.832	0.005
السلطة الوظيفية	0.437	0.085	0.395	*5.115	0.000
الضغوط الوظيفية	0.093	0.084	0.091	**1.118	0.265
التنميط الوظيفي	0.058	0.065	0.084	**0.896	0.371
المسائلة الوظيفية	0.099	0.064	0.102	**1.549	0.123
التغذية العكسية	0.005	0.070	0.001	**0.008	0.994
المكافآت والعقوبات	0.090	0.070	0.123	**1.301	0.195

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن المتغير الفرعي التالي والمتعلق(الخبرة والمهارة، السلطة الوظيفية) هي أكثر متغيرات خصائص تصميم المركز الوظيفي تأثيراً في الولاء المعياري، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه المتغيرات(0.197، 0.395) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة(2.832، 5.115)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، التغذية العكسية، المسائلة الوظيفية، المكافآت والعقوبات) ليس لها أثر في الولاء المستمر عند مستوى دلالة(α= 0.05)، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة للخبرة والمهارة(2.832) وللضغوط الوظيفية(1.118)، وللتنميط الوظيفية(0.896)، وللمسائلة

الوظيفية (1.549)، وللتغذية العكسية(0.008)، وللمكافآت والعقوبات (1.301) ، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات خصائص تصميم المركز الوظيفي(الخبرة والمهارة، السلطة الوظيفية) في الولاء المعياري، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغيرات خصائص تصميم المركز الوظيفي(الخبرة والمهارة، السلطة الوظيفية) في الولاء المعياري.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات خصائص تصميم المركز الوظيفي(الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، التغذية العكسية، المساءلة الوظيفية، المكافآت والعقوبات) في الولاء المعياري، حيث كانت قيم(t) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمها الجدولية وضعف معاملات(Beta) لهذه المتغيرات والمبينة في الجدول ذاته.

الفرضية الرابعة:

وتنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحـوثين إزاء خصائص تصميم المركز الوظيفي تعزى إلى للمتغيرات الديمغرافية فــي المتغيــرات الديموغرافية.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتصورات المبحوثين لخصائص تصميم المركز الوظيفي، تعزى للمتغيرات الشخصية(العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة).

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
العمر	40 سنة فأقل		3.57	0.32		
	41-45 سنة		3.70	0.40		
	46-50 سنة	(3، 180)	3.99	0.32	27.52	0.000
	51 سنة فأكثر		4.01	0.23		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	(1، 182)	3.77	0.36	8.52	0.002
	دراسات عليا		3.94	0.34		
الخبرة	6-10 سنوات		-	-		
	11-15 سنة		4.04	0.33		
	16- 20سنة	(2، 181)	3.78	0.41	1.22	0.297
	21 سنة فأكثر		3.79	0.32		
الوظيفة	محافظ		3.93	0.18		
	متصرف	(2، 181)	3.71	0.40	4.05	0.019
	مدير قضاء		3.83	0.35		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= 0.01)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (2، 181) =4.605

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (3، 180) = 3.782

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(22) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء خصائص تصميم المركز الوظيفي، تعزى لمتغير(الخبرة)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لخصائص تصميم المركز الوظيفي، تعزى لمتغير(الخبرة)، بدليل انخفاض قيمة(F) المحسوبة والتي بلغت (1.22). وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(22) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، ازاء

خصائص تصميم المركز الوظيفي ، تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، والوظيفة)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لخصائص تصميم المركز الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لخصائص تصميم المركز الوظيفي، تعزى للمتغيرات الشخصية(العمر، المؤهل العلمي، والوظيفة)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة، وهي للعمر(27.52)، وللمؤهل العلمي(8.52)، وللوظيفة (4.05).

وقد تم إستخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية لتصورات المبحوثين لخصائص تصميم المركز الوظيفي، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- **المؤهل العلمي:** يبين الجدول رقم(22) أن الفروق كانت لصالح المبحوثين من حملة الدراسات العليا حيث بلغ متوسط إجاباتهم(3.94)، أما المبحوثين من فئة حملة البكالوريوس فقد بلغ متوسط إجاباتهم(3.77).

ب- **العمر:**

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر في تصورات المبحوثين لخصائص تصميم المركز الوظيفي

فئات العمر	المتوسط الحسابي	40 سنة فأقل	41-45 سنة	46-50 سنة	51 سنة فأكثر
40 سنة فأقل	3.57	-	-	0.42	0.44
41-45 سنة	3.70	-	-	0.30	0.32
46-50 سنة	3.99	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	4.01	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

عند إجراء اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم(23)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(46-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(40 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة

الثالثة(46–50 سنة) (3.99)، أما متوسط الفئة الأولى (40 سنة فأقل) فقد بلـــغ(3.57) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(46–50 سنة). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (46–50 سنة) ومتوسط الفئـــة الثانية (41–45 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (41–45 سنة) (3.70)، أما متوسط الفئة الثالثة(46–50 سنة) فقد بلغ(3.99) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمـــار(46–50 سنة). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـــوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(40 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) (4.01)، أما متوسط الفئة الأولى (40 سنة فأقـــل) فقـــد بلغ(3.57) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فـــأكثر) ومتوسط الفئة الثانية (41–45 سنة) حيث بلغ متوسط الفئـــة الثانيـــة (41–45 ســـنة) (3.70)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(4.01) ولصالح المبحـــوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر).

جـــ- المسمى الوظيفة:

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الوظيفة في تصورات المبحوثين لخصائص تصميم المركز الوظيفي

فئات الوظيفة	المتوسط الحسابي	محافظ	متصرف	مدير قضاء
محافظ	3.93	–	–	–
متصرف	3.71	0.22	–	–
مدير قضاء	3.83	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

عند إجراء اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات متغير الوظيفة وكما هي موضحة في الجدول رقم(24)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين لصالح ذوي الفئة الوظيفية(محافظ) ومتوسط الفئة الثانية(متصرف) حيث بلغ

متوسط الفئة الأولى(محافظ) (3.93)، أما متوسط الفئة الثانية(متصرف) فقد بلغ (3.71) ولصالح المبحوثين ذوي الفئة الوظيفية(محافظ).

الفرضية الخامسة وتنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي تعزى إلى الفروقات في المتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي، تعزى للمتغيرات الشخصية(العمر ، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة).

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
العمر	40 سنة فأقل		3.87	0.58		
	31-45 سنة		3.84	0.60		
	46-50 سنة	(3، 180)	4.09	0.44	3.87	0.023
	51 سنة فأكثر		4.07	0.33		
المؤهل	بكالوريوس	(1، 182)	3.92	0.51	6.181	0.014
العلمي	دراسات عليا		4.17	0.43		
الخبرة	6-10 سنوات		–	–		
	11-15 سنة		4.41	0.28		
	16- 20سنة	(2، 181)	3.93	0.58		
	21 سنة فأكثر		3.96	0.43	2.18	0.115
الوظيفة	محافظ		4.09	0.18		
	متصرف	(2، 181)	3.94	0.57	0.800	0.450
	مدير قضاء		3.95	0.50		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= 0.01)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (2، 181) = 4.605

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (3، 180) = 3.782

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(25) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء الولاء التنظيمي، تعزى لمتغيري(الخبرة، والوظيفة)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذين المتغيرين، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين الولاء

التنظيمي، تعزى لمتغيري (الخبرة، والوظيفة)، بدليل انخفاض قيمة(F) المحسوبة والتي بلغت للخبرة(2.18)، وللوظيفة(0.800).

وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(25) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء الولاء التنظيمي، تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للولاء التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للولاء التنظيمي، تعزى للمتغيرات الشخصية(العمر، المؤهل العلمي)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة، وهي للعمر(3.87)، وللمؤهل العلمي(6.181).

وقد تم إستخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية لتصورات المبحوثين للولاء التنظيمي، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- **المؤهل العلمي**: يبين الجدول رقم(25) أن الفروق كانت لصالح المبحوثين من حملة الدراسات العليا حيث بلغ متوسط إجاباتهم(4.17)، أما المبحوثين من فئة حملة البكالوريوس فقد بلغ متوسط إجاباتهم(3.92).

ب- **العمر**:

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر في تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي

فئات العمر	المتوسط الحسابي	40 سنة فأقل	41-45 سنة	46-50 سنة	51 سنة فأكثر
40 سنة فأقل	3.87	-	-	-	-
41-45 سنة	3.84	-	-	*0.25	-
46-50 سنة	4.09	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	4.07	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

1.5 الخاتمة

جاءت هذه الدراسة بعنوان " أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي في الولاء التنظيمي .لدى وظيفة الحاكم الإداري في وزارة الداخلية في المملكة الأردنية الهاشمية" ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (184) حاكماً إدراياً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها:

1. دلّت النتائج أن المتغير المستقل الكلي (خصائص تصميم المركز الوظيفي) قد جاء بدرجة مرتفعة
2. أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الكلي للمتغير التابع(الولاءالتنظيمي) قد جاء مرتفعاً

وأوصت الدراسة بعدة توصيات اهمها:

1- ضرورة أن تتبنى وزارة الداخلية كثيراً من المفاهيم التي تعكس أبعاد خصائص تصميم المركز الوظيفي، بما ينعكس عنها كسلوك في التعرف على درجات الولاء التنظيمي عند منتسبيها، عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية.

2- ضرورة العمل على منح الحكام الإداريين سلطات واسعة وذلك بسبب ترامي الوحدات الإدارية في المملكة وتباعدها عن المركز والتركيز على اللامركزية

2.5 المناقشة

تناولت هذه الدراسة استقصاء وتحليل أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي لوظيفة الحاكم الإداري في وزارة الداخلية في الولاء التنظيمي، وفيما يلي عرضا لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1- دلّت النتائج بأن المتغير المستقل الكلي (خصائص تصميم المركز الوظيفي) قد

جاء بدرجة مرتفعة حيث حاز بُعد(المسائلة الوظيفية) الأهمية الأولى وتلاه بُعد (السلطة الوظيفية، الخبرة والمهارة، الضغوط الوظيفية، التغذية العكسية) على التوالي، وأخيراً جاء بُعد (المكافآت والعقوبات) ويعزى ذلك إلى أن الحكام الإداريين، يتطلب عملهم مهارات متنوعة كماً ونوعاً من المسائلة الوظيفية، ويشعرون بأن أعمالهم مهمة للآخرين ويحصلون على التغذية العكسية اللازمة عن أدائهم، مما جعل إدراكهم لإبعاد خصائص تصميم المركز الوظيفي عالياً

2- أشارت إجابات المبحوثين إلى أهمية المؤهل العلمي لأكساب الحكام الإداريين القدرة اللازمة لاداء وظائفهم ومهامهم بدرجة كافية ، وقد حظيت هذه النتيجة بنسبة اهتمام مرتفعة ضمن بعد الخبرة والمهارة الوظيفية، وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية الاحتراف المطلوب لشاغل الوظيفة، من حيث التعليم الرسمي الذي حصل عليه والفترة الزمنية التي يحتاجها شاغل الوظيفة في التدريب لتعلم متطلبات الوظيفة، وكذلك مقدار الجهود المبذولة في القراءة والتعلم ليواكب الجديد في الأمور المتعلقة بوظيفته.

3- جاءت إجابات المبحوثين لصالح الفقرة (7) في الاستبانة وضمن بعد السلطة الوظيفية، والمتمثلة بأن المركز الوظيفي الذي يشغلونه يمنحهم سلطات واضحة، وتعزى هذه النتيجة إلى قدرة الحكام الإداريين في ممارسة القرارات المتعلقة بالعمل، لتحديد المهام والنشاطات وشروط وإجراءات العمل ومعايير الأداء.

4- أشارت النتائج، إلى أن الفقرة رقم(10) حظيت بنسبة اهتمام مرتفعة لدى المبحوثين، ضمن بعد الضغوط الوظيفية والمتمثلة بأن مقدار العبء الوظيفي المناط بالعمل كبير، ويعزى ذلك نتيجة لتحملهم مستويات كبيرة، وصعوبة الوصول إلى معايير الأداء المتوقعة

5- أشارت النتائج، إلى أن الفقرة رقم(14) حظيت بنسبة اهتمام مرتفعة لدى المبحوثين، ضمن بعد التنميط الوظيفي والمتمثلة بأن التعليمات الخاصة بالعمل مكتوبة وتساعدني في اداء مهام عملي، ويعزى ذلك نتيجة لكون

المهام والنشاطات والأدوار المطلوبة محددة ومكتوبة، وضمن وصف وظيفي محدد.

6- أوضحت إجابات المبحوثين بأن الفقرة(19) حظيت بنسبة اهتمام مرتفعة لدى المبحوثين، ضمن بعد المسائلة الوظيفية والمتمثلة بالمسؤولية عن الأداء الذي يقدمه، ويعزى ذلك نتيجة لكون القرارات المتخذة، والتصرفات التي يقوم بها، محاسب علية من قبل الرؤساء المباشرين.

7- أوضحت إجابات المبحوثين بأن الفقرة(22) حظيت بنسبة اهتمام مرتفعة لدى المبحوثين، ضمن بعد التغذية العكسية والمتمثلة بالحصول على معلومات تبين مدى الإنجاز في العمل من خلال الرؤوساء ، ويعزى ذلك نتيجة إلى أن هنالك معلومات راجعة يحصل عليها الحكام الإداري تتعلق بإدائه، ونتائج الجهود التي يبذلها في العمل.

8- بينت إجابات المبحوثين إلى أن الفقرة (26) في الاستبانة ضمن بعد المكافآت والعقوبات احتلت المرتبة الأولى والمتمثلة بالحصول على كتب شكر من الرؤوساء في حالة الإنجاز الوظيفي المميز، ويعزى ذلك نتيجة إلى أن الحكام الإداريين يحاسبون على الأداء السيئ ويكافئون على الأداء الجيد.

9- أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الكلي للمتغير التابع (الولاء التنظيمي) لأبعاد المتغير التابع الولاء التنظيمي قد جاء مرتفعاً، وقد جاء بعد الولاء المعياري في المرتبة الأولى ، تلا ذلك بعد الولاء المؤثر، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الولاء المستمر ويعزى ذلك إلى الالتزام الأخلاقي الذي يدفع الحكام الإداريين إلى تبني قيّم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمهم وأهدافهم الشخصية، من خلال استجابات عملية وفعلية، وبما يتجانس مع الدرجة المرتفعة للبعد ككل، على الرغم من أن الولاء المستمر قد جاء بالمرتبة الأخيرة للدرجة المرتفعة، بما يدلل على حالة الرضا المتواضع إزاء ما يحصل عليه الحكام الإداريين.

10- أشارت المعطيات الإحصائية أن إجابات المبحوثين على فقرات بعد الولاء

المؤثر جاءت بدرجة مرتفعة، وأن الفقرة (33) والمتعلقة بإن الإنتماء الى المنظمة الحالية من الصعب تكرارة في أي منظمة أخرى يمكن الانتقال اليها، قد جاءت في المرتبة الأولى ويعزى ذلك إلى أن البيئة التي يعمل بها الحكام الإداريين تسمح لهم بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل شخصياً.

11- بينت إجابات المبحوثين إلى أن الفقرة (45) في الاستبانة ضمن بعد الولاء المستمر احتلت المرتبة الأولى، والمتعلقة بإن تركي لعملي في المنظمة الان سينعكس ماديا على حياتي الوظيفية، ، ويعزى ذلك إلى الحاجة المادية التي يمكن أن يحققها الحاكم الإداري من خلال استمراره في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر تركها.

12- بينت إجابات المبحوثين إلى أن الفقرة (46) في الاستبانة ضمن بعد الولاء المعياري احتلت المرتبة الأولى، والمتعلقة بالرابطة الأدبية التي تربطهم بعملهم مما تجعلهم يتمسكون به، قد جاءت في المرتبة الأولى ، ويعزى ذلك للمشاركة الفعالة والإيجابية مع إجراءات تنفيذ العمل للمساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم سياسات المنظمة العامة الأمر الذي يزيد من درجة الولاء للمنظمة.

13- دلت نتائج مصفوفة بيرسون لمعاملات الارتباط على وجود علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين المتغير المستقل(خصائص تصميم المركز الوظيفي) بصورته الكلية وبجميع أبعاده، وبين المتغير التابع(الولاء التنظيمي) بصورته الكلية وبجميع أبعاده، حيث جاءت العلاقة الارتباطية على المستوى الكلي بنسبة (64.8%)، وحاز البعد المستقل(السلطة الوظيفية)، في العلاقة مع المتغير التابع الكلي(الولاء التنظيمي)، على أقوى علاقة ارتباطية بلغت قيمتها(53.3%)، في حين جاءت أدنى قوة علاقة ارتباطية بين المسائلة الوظيفية والمتغير الكلي التابع (الولاء التنظيمي) حيث بلغت (34%).

14- أشارت النتائج إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى وأن المتغير المستقل (خصائص تصميم المركز الوظيفي) يفسر ما مقداره (41.2%) من التباين في المتغير التابع الولاء المؤثر وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل(خصائص تصميم المركز الوظيفي) في المتغير التابع(الولاء المؤثر)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (السلطة الوظيفية، المسائلة الوظيفية) هي أكثر متغيرات خصائص تصميم المركز الوظيفي تأثيراً في الولاء المؤثر، في حين لم تشر النتائج إلى أن أي من المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الخبرة والمهارة، الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، التغذية العكسية، المكافئات والعقوبات) له أثر في الولاء المؤثر.

15- أشارت النتائج إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية وأن المتغير المستقل (خصائص تصميم المركز الوظيفي) يفسر ما مقداره (38.1%) من التباين في المتغير التابع الولاء المستمر وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل(خصائص تصميم المركز الوظيفي) في المتغير التابع(الولاء المستمر)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي) هي أكثر متغيرات خصائص تصميم المركز الوظيفي تأثيراً في الولاء المستمر، في حين لم تشر النتائج إلى أن أي من المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الخبرة والمهارة، السلطة الوظيفية، التنميط الوظيفي، التغذية العكسية، المسائلة الوظيفية، المكافئات والعقوبات) له أثر في الولاء المستمر.

16- أشارت النتائج إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة وأن المتغير المستقل (خصائص تصميم المركز الوظيفي) يفسر ما مقداره (37.1%) من التباين في المتغير التابع الولاء المعياري وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل(خصائص

تصميم المركز الوظيفي) في المتغير التابع(الولاء المعياري)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الخبرة والمهارة، السلطة الوظيفية) هي أكثر متغيرات خصائص تصميم المركز الوظيفي تأثيراً في الولاء المعياري، في حين لم تشر النتائج إلى أن أي من المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، التغذية العكسية، المسائلة الوظيفية، المكافئات والعقوبات) له أثر في الولاء المعياري.

17- أشارت المعطيات الإحصائية إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، ازاء خصائص تصميم المركز الوظيفي ، تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، والوظيفة)، في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء خصائص تصميم المركز الوظيفي، تعزى لمتغير(الخبرة).

18- أشارت المعطيات الإحصائية إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء الولاء التنظيمي، تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي)، في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء الولاء التنظيمي تعزى لمتغيري(الخبرة، والوظيفة).

3.5 التوصيات:

1- يوصي الباحث ان تتبنى وزارة الداخلية كثيراً من المفاهيم التي تعكس أبعاد خصائص تصميم المركز الوظيفي، بما ينعكس عنها كسلوك في التعرف على درجات الولاء التنظيمي عند منتسبيها، عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية، وإعطاء الحكام الإداريين حرية أكبر في إبداء الرأي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد على إثراء القرار وتعزيز الانتماء في نفوسهم، والإخلاص للمنظمة التي يعملون بها، وهذا يأتي عن طريق التوعية حول أهمية المشاركة، والتشاور مع المرؤوسين لما فيه.

مصلحة العمل، وبالتالي ينعكس ذلك على إنتاجيته مما يدفعه لتقديم أفكار إبداعية مميزة.

2- بالنظر لكون وظيفة الحاكم الاداري تاخذ من وقته الكثير خارج اوقات الدوام الرسمي لذلك يوصي الباحث بمنح الحاكم الاداري مكافاءات مادية ومعنوية تشجيعية بالاضافة الى مخصصات منفصلة تتعلق بالمناطق البعيدة والنائية

3- لكون طبيعة عمل الحاكم الاداري تقتضي منه قضاء معظم اوقاته خارج الدائرة مما يخلق نوعا من الفراغ في دائرته ويخلق نوعا من الضغوط الوظيفية له يوصي الباحث بان تتبنى وزارة الداخلية تعيين مساعدين للحكام الاداريين حتى يتمكن الحاكم الاداري من القيام بعمله على اتم وجه

4- إتاحة الفرصة للحكام الإداريين في المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم.

5- ضرورة توفير مناخ تنظيمي يساعد الحكام الإداريين على تنمية شخصيتهم، وزيادة نموهم الذاتي، من خلال تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم، وكيفية التعامل مع المواطنين لكون وظيفتهم اكثر تماس مع مختلف فئات المجتمع .

6- ضرورة العمل على منح الحكام الإداريين سلطات واسعة وذلك بسبب ترامي الوحدات الإدارية في المملكة وتباعدها عن المركز والتركيز على اللأمركزية في اتخاذ القرارات.

7- ضرورة القيام بدراسات أخرى في موضوع خصائص تصميم المركز الوظيفي داخل البيئات العربية بشكل عام، والبيئة الأردنية بشكل خاص، بتناول أبعاد جديدة، والإطلاع، وبشكل واسع، ومستمر على واقع خصائص تصميم المركز الوظيفي داخل المنظمات أياً كان نوعها، وذلك لأهمية الموضوع من الناحية الإدارية النظرية والعملية، ولندرة الدراسات في هذا الموضوع، وربطه بمتغيرات أخرى غير الولاء التنظيمي، كعلاقته في ضغوط العمل، والأداء الوظيفي، والإبداع، وغيرها من المتغيرات التنظيمية.

المراجع

أ- المراجع العربية

أبو تاية، سلطان نايف (1999) أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مخرجاتها السلوكية، دراسة تطبيقية على المشرفين الإداريين في مراكز الوزارات الأردنية، **مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد 14، عدد 3، ص215-264.

الجوهري، عبد الهادي، (1983)، **أصول علم الاجتماع**، القاهرة، مكتبة نهضة المشرق.

حريم، حسن محمود، (1996) **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، عمان، المكتبة الوطنية.

حريم، حسين، (2001)، حجم المنظمة وأثره في تصميم الهيكل التنظيمي لمنظمات البنوك التجارية الأهلية في الأردن، **مجلة الإداري**، عدد 84، مسقط، ص3-42.

الخضرا، بشير محمد، (1986) " المشاركة في الإدارة العامة من نظم الاقتراحات إلى التسيير الذاتي، **مجلة دراسات**، مجلد رقم 13، عدد 9، ص81-111.

الخطيب، عبد الرزاق (1980 " بيئة العمل وأثرها على العامل، **مجلة العمل العربية**، مكتب العمل العربي، ع14، ص123.

رمضان، حامد أحمد، (1982)، **إدارة المصرف اتجاه شرطي**، دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت.

السالم، مؤيد سعيد (1998) العلاقة بين أبعاد تحجيم العمل وسلوك الإبداعي للعاملين، دارسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، **دراسات الجامعة الأردنية**، عدد1، مجلد 26، ص98-113.

السيد إسماعيل محمد (1993) " **الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية**، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.

شهيب، محمد علي، (1976)، **السلوك الإنساني في التنظيم**، ط2، مكتبة دار الفكر العربي، مؤسسة روز اليوسف، القاهرة.

عاشور، أحمد حقي، (1983) " **إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية، وأدوات البحث التطبيقي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،

العبيديين، بثينه، (2004)، " العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانيء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

العتيبي، محمد سعود و السواط، طلعة عوض الله، (1997) "الولاء التنظيمي لمنسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مسقط، **مجلة الإداري**، العدد (70)، 13- 67.

العجمي، راشد سبيب، (1998)، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مسقط، **مجلة الاداري**، العدد (72)، ص71-98

عراب، كامل السيد، (1995) " **الإدارة الاستراتيجية، أصول علمية وحالات عملية**، الرياض، جامعة الملك سعود.

عسكر، سمير أحمد، (1989)، قياس أثر خصائص تحجيم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف " دراسة ميدانية في أبو ظبي)، **مجلة الإدارة العامة**، عدد3، الرياض، ص47-87.

علام، اعتماد محمد، (1994) **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، ط1، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.

الفهداوي، فهمي (2004)، أثر نمط التصميم التنظيمي في فعالية المنظمة، دراسة ميدانية في جامعة مؤتة، **دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 13، عدد1، عمان.

قدوري، فائق مشعل، (1990)، اثر تنويع مهمات الوظيفة في تحديد حجم العمل من القوى العاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق

القريوتي، محمد قاسم، (1989) " **دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.

القطاونة، نشأت، (2003) " تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للأجهزة الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

الكايد، جعفر أحمد، (1999)، "الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

الكلابي، اسعد بن عبد الله، (1997)، العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل: فحص جزئي لانموذج (هاكمان واولد هام)، **مجلة الادارة العامة**، العدد (1) الرياض، ص 1-31.

المعاني، أيمن عودة، (1990) "أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

نجم، أحمد حافظ (1997) " **ترتيب الوظائف العامة وتوصيفها وتقويمها**، القاهرة، دار الفكر العربي.

هاشم، زكي محمود، (1988)، **تنظيم طرق العمل**، دار العلم للتوزيع والنشر، الكويت.

يوسف، درويش عبد الرحمن، (1999)، تحليل العلاقة بين الرضى عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، العدد (1)، الكويت، ص 79-107

ب- المراجع الأجنبية :

Angle Harold, and pery Amest, (1981)" An Empirical Assessment of Organizational commitment and Organizational Effective", **Administrative Science Quarterly** , vol . 21, pp 1-13 .

Arnold H. J ,. And Feldman , (1982)" Multivariate Analysis of Determinates of Job Turnover" **Journal of Applied psychology** , vol . 67 , No . 3 , pp . 350-360.

Buchanan , Bruce , (1974) "Building Organizational Commitment" , the Socialization of Managers in Work Organizations , **Administrativ Science Quarterly** , Vol . 19 , pp . 533 – 547 .

Becker H.S., (1966) "Notes of the Concept of Commitment" , **American Journal of sociology** , Vol . 66, pp . 32-42 .

Carlise, K .(1981) Analyzing Jobs And Tasks . Englewood Cliffs . N. J : **Educational Technology Publications**

Davises , Keith and Newstrom , John , (1995) Human behavior at work : Organizational behavior 7th ed , New York : **Mc Grow Hill** Book Company.

Devvo , K., (1974) "Human Behavior at work" **Mc Graw Hill** , pp . 88-89.

Emery , F. (1965) , And Trist , E,. The Causal Texture Of Organizational Environment Human Relations, 18 , Pp . 21-32 .

Hackman .J & Oldman , (1976) , Development Of The Jop Diagnostic Survey, **Journal Of Applied Psychologe**, 60 ,2, April , 195-170.

Hickman Graig , and Silva Michael , (1984) "Greeting Excellence" New York : American Library , p. 98 .

Idron A,. (1978) " Work Values and Organizational Commitment , **Academy of Management Journal** , Vol . 21, p . 239-247 .

Kamtor R . M . , (1980) " Commitment And Social Organization : **Astudy Of Sociological Review** , Vol . 33.

Kethe Devis and John Newstrom (1985) " Human Behavior at work : Organizational Behavior , 7th ed . New York . **McGraw Hill Book**

Company , p. 639 .

Kidron A . , (1978) " Work Values And Organizational Commitment ", **Academy Of Management Journal** , Vol , 21 .

King chan . A , (1986) " Communication , Job Satisfaction and Organizational Commitment at Business College Faculty " **Dissertation Abstract International,** Vol . 46 .

Lee, H . R . (2000) " An Empirical Study Of Organizational Justice As A Mediator Of The Relationships Among Leader-Member Exchange And Job Satisfaction , Organizational Commitment , And Tumover Intentions In The Lodging Industry , Phd-Dissertation , Virginia State University .

Luthans , Mc Ganl H.S. , and Dodd N.G. (1985)" Organizational Commitment : A comparison of American , Japanese , and Korean Employecs " . **Academy of Management Journal** , Vol , 28 , pp . 213-219.

March Robert and Mannari Hiroshi,(1977) " Organization " Commitment and Turnover " A prediction Study " **Administrative Scince Quarterly** , Vol . 22 , PP . 57-75 .

Meyer & Allen N. and Smith G., (1993) " Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a three Component Concept Alizarin " **Journal of Applied psychology** , Vol . 78 , pp . 538-551 .

Reilly C. and Galdwell D., (1980) " The Commitment and Job Tenure of

Now Employees : some evidence of post Decisional Justification " **Administrative Science Quarterly** , Vol 22 , Pp . 595-616 .

Robey Danial . (1982) Desighing Organization Amacro perspective . Home wood , III Hois Richard Irwin . Inc.

Scott ,E ., (1966) " Activation Theory and Task Design " Organization bahavior and Huaman performance. PP .35 .

Steers R. M ., (1977) " Antecedent and Out Comes of Organizational Commitment " , **Administrative science Quarterly** , Vol . 22, pp . 46-56.

Stevens R., (1978) " Assessing Personal Role and Organizational predictors of Managerial Commitment " , **Academy of Management Journal** , vol 21 , pp . 380-396 .

Taylor .F, (1976) The Principles Of Scientific Management , New York .Narton , (Originally Published , 1911)

Trist , E., Asocio – , (1971) Technical Critique of Scientific Management ,

Paraksologia , 39 , 40, pp . 15,-174 .

ملحق (أ)

بسم الله الرحمن الرحيم

عطوفة .... الأكرم

سعادة .... الأكرم

تحية طيبة وبعد،،،

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية لوظيفة الحاكم الإداري في وزارة الداخلية.

يرجى تعاونكم في تعبئة هذه الاستبانة ، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما يرجى التلطف بإعادة الاستبانة للباحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحث

صفوان محمد المبيضين

يرجى وضع علامة (×) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك

1- العمر : 40 سنة فأقل ☐ 41-45 سنة ☐

46-50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

2- المؤهل العلمي : بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

3- الخبرة : 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐

15-20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

4- الوظيفة : محافظ ☐ متصرف ☐

مدير قضاء ☐

يرجى وضع إشارة (×) في الخانة المناسبة لك :

الرقم	العبــــــــــــــارة	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً
الخبرة والمهارة						
1	أكسبني مؤهلي العلمي القدرة اللازمة لأداء وظيفتي بدرجة كافية.					
2	تمكنني الفترة الزمنية التي قضيتها في التدريب من تحمل مسؤوليات الوظيفة.					
3	المهارات المتوفرة لدي كافية للقيام بمهام عملي.					
4	الخبرات المتوفرة لدي تناسب المركز الوظيفي الذي أشغله.					
السلطة الوظيفية						
5	لدي سلطة كافية لتحديد فترة إنجاز كل مهمة مطلوبة.					
6	مقدار السلطة التي أستخدمها في تحديد إجراءات العمل كافية.					
7	يمنحني المركز الوظيفي الذي أشغله سلطات واضحة.					
8	يوجد معايير واضحة تحدد مستويات الأداء للمركز الوظيفي الذي أشغله.					
9	هنالك مسؤوليات محددة منسجمة مع المركز الوظيفي الذي أشغله .					
الضغوط الوظيفية						
10	مقدار العبء الوظيفي المناط بعملي كبير.					

11	العمل المطلوب مني أنجازه غير محدد مسبقاً.					
12	أواجه صعوبة في الوصول إلى مستويات الأداء المتوقعة مني.					
13	أشعر بأنني لا أعبر عن رأيي بوضوح بسبب وجود ضغوط.					
التنميط الوظيفي						
14	التعليمات الخاصة بعملي مكتوبة وتساعدني في مهام عملي.					
15	التعليمات الخاصة بوظيفتي واضحة.					
16	التعليمات الخاصة بوظيفتي دقيقة.					
17	الوصف الوظيفي في تحديد مستوى الأداء المطلوب لوظيفتي واضحة.					
المساءلة الوظيفية						
18	أنا مسؤول عن القرارات التي أتخذها.					
19	أنا مسؤول عن سمتوى الأداء الذي أقدمه.					
20	أنا مسؤول عن النجاح أو الفشل في اداء عملي.					
21	أشعر بدرجة عالية من المسؤولية عن عملي دون تدخل الآخرين.					
التغذية العكسية						
22	أستطيع الحصول على معلومات تبين مدى إنجازي في عملي من خلال رؤسائي.					

23	أستطيع الحصول على معلومات تبين مدى إنجازي في عملي من خلال الزملاء.					
24	أناقش مع رئيسي المباشر مستوى أدائي لعملي.					
25	يقدم لي رئيسي المباشر اقتراحات عملية لتحسين مستوى أدائي.					
المكافآت والعقوبات						
26	أحصل على كتب شكر من رئيسي في حالة إنجازي الوظيفي المميز.					
27	أتوقع أن أحصل على ترفيع في حالة أدائي الوظيفي بشكل مميز.					
28	سبق وأن تمت مكافئتي على إنجازي المميز من قبل رئيسي المباشر.					
29	يتم استخدام أسلوب العقاب من قبل رئيسي المباشر في حالة أدائي السيء.					
الولاء المؤثر						
30	أشعر بالسعادة من خلال تواصل حياتي الوظيفية في منظمتي الحالية.					
31	ينتابني الفخر والاعتزاز كلما تحدثت عن منظمتي التي أعمل بها أمام الآخرين.					
32	أشعر بأن المشكلات التي تواجهها منظمتي كأنها مشكلاتي الذاتية.					
33	انتمائي إلى منظمتي الحالية من الصعب تكراره في أي منظمة أخرى يمكن الانتقال إليها.					

34	المناخ الودي في منظمتي التي أعمل بها يدفعني إلى التمسك بالبقاء في عملي.					
35	أشعر بأن عواطفي مرتبطة تجاه المنظمة التي أعمل بها حالياً.					
36	أتفاعل مع الإجراءات في منظمتي كلما انعكس تأثيرها المباشر على عملي.					
37	يعتبر عملي الحالي في هذه المنظمة من الفرص المناسبة التي عرضت عليّ.					
الولاء المستمر						
38	هناك صعوبة في إيجاد فرصة عمل مناسبة لوضعي المعيشي في منظمة أخرى.					
39	تقدم لي منظمتي مزايا غير متوفرة في أي منظمة أخرى.					
40	سبب بقائي في المنظمة ينبع من حاجتي المادية للعمل.					
41	أشعر بصعوبة ترك عملي الحالي في منظمتي حتى مع وجود الرغبة لدي بذلك.					
42	حينما تقدم لي منظمة أخرى امتيازات أفضل سأترك منظمتي الحالية وألتحق بالأخرى.					
43	من المكاسب المادية في منظمتي هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو عملي دون غيرها.					

44	أسعى من خلال عملي في منظمتي لبلوغ مناصب أعلى تفيدني مادياً.					
45	إن تركي لعملي بهذه المنظمة الآن سينعكس مادياً على حياتي الوظيفية.					
	الولاء المعياري					
46	تربطني بعملي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به دون التخلي عنه.					
47	هناك فضل للمنظمة التي أعمل بها في تطور حياتي الوظيفية.					
48	أحرص دائماً على ما يجعل منظمتي ناجحة في بلوغها لأهدافها.					
49	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم المعمول بها في منظمتي.					
50	توفر منظمتي فرصة إظهار الطاقات الإبداعية لدى المرؤوسين لتعزيز جودة أدائهم.					
51	تعتبر منظمتي هي المنظمة التي أفضل العمل فيها دون سواها.					
52	إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي في العمل يدفعني للبقاء في هذه المنظمة.					
53	أحرص على بقائي في هذه المنظمة حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية.					